



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING

2018/2019

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS
EN RIBAMONTÁN AL MAR**

**DEVELOPMENT OF NEW TOURIST PRODUCTS IN
RIBAMONTÁN AL MAR**

AUTORA

Laura Pérez de los Mozos

TUTORA

María del Mar García de los Salmones Sánchez

Enero 2019

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MISIÓN Y VISIÓN	2
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	2
3.1. Mercado de Referencia	2
3.2. Análisis del Macroentorno	3
a) Político-legal	4
b) Económico	6
c) Sociocultural	10
d) Tecnológico	11
e) Ecológico	12
3.3. Análisis del Microentorno.....	14
a) Competidores	14
b) Barreras de entrada.....	17
c) Amenaza de productos sustitutivos	17
d) Análisis de clientes	19
e) Análisis de intermediarios	22
4. ANÁLISIS INTERNO	23
4.1. Recursos y capacidades	23
4.2. Marca turística.....	25
5. ANÁLISIS DAFO	27
6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	27
6.1. Definición de objetivos estratégicos.....	27
6.2. Definición de acciones estratégicas.....	28
6.3. Posicionamiento competitivo.....	29

7. PLAN DE ACCIÓN	30
7.1. Plan de producto	30
7.2. Plan de distribución.....	32
7.3. Plan de precio	34
a) Estrategias de precios diferenciales	35
b) Precios para líneas de producto	41
7.4. Plan de comunicación	44
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	58
8.1. Ejecución	58
8.2. Control.....	59
9. CONCLUSIONES	60
10. BIBLIOGRAFÍA.....	61

RESUMEN

El municipio de Ribamontán al Mar es reconocido internacionalmente como el destino cántabro por excelencia para la práctica del surf. Es esta modalidad deportiva la que se ha convertido en el sello turístico del destino y en el principal motor económico de la zona en tan sólo unos pocos años, creándose multitud de negocios que giran, exclusivamente, alrededor de este deporte. Sin embargo, el sector turístico de Ribamontán al Mar se está viendo afectado negativamente por dos problemáticas derivadas de la práctica del surf: la masificación del lugar como destino turístico y la llegada de la etapa de madurez del surf como producto turístico.

En este Trabajo de Fin de Máster se propone la creación del senderismo como nuevo producto turístico de Ribamontán al Mar, el cual, combinado con el producto estrella del destino, sirva para crear una oferta turística más amplia, con el objetivo de avanzar hacia un turismo de calidad y favorecer la desestacionalización y la sostenibilidad del turismo.

ABSTRACT

The municipality of Ribamontán al Mar is internationally recognized as the Cantabrian destination per excellence for surfing. Is this sport discipline which has become the tourist seal of the destination and the main economic engine of the area in just a few years, creating a multitude of businesses that revolve exclusively around this sport. However, the tourism sector of Ribamontán al Mar is being undermined by two problems related to surfing: the massification of the place as a tourist destination and the arrival of the stage of maturity of surfing as a tourist product.

In this Master's Thesis, the creation of hiking as the new tourist product in Ribamontán al Mar is proposed, which, in combination with the destination's key product, it serves to create a wider tourist offer, with the aim to move towards a quality tourism and to promote deseasonalisation and sustainability of tourism.

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Máster tiene por objeto el desarrollo de nuevos productos turísticos en el municipio de Ribamontán al Mar. Con ello se persigue facilitar al Ayuntamiento de Ribamontán al Mar y a otras empresas y organizaciones del municipio las bases de planeación estratégica que conduzcan a un desarrollo turístico de Ribamontán al Mar basado en la calidad y la diversidad del turismo.

Ribamontán al Mar es un municipio cántabro situado a 20 kilómetros de Santander. Se encuentra conformado por los pueblos de Somo, Loredó, Langre, Galizano, Suesa, Castanedo y Carriazo, y tiene una población permanente de 4.500 habitantes, alcanzando durante los meses de verano los 20.000 habitantes. Tradicionalmente, el turismo de sol y playa (6 arenas y 22 kilómetros de costa) fue el motor económico de la zona hasta que, en 2010, se pone en marcha un Plan de Competitividad Turística enfocado al surf, algo que supone un punto de inflexión para la economía local.

La tradición de surf en Somo se remonta a los años 60 y 70, sin embargo, no es hasta los años 80 que aparecen las primeras escuelas, tiendas y otros negocios vinculados al surf. Es aprovechando esta base que el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar plantea el Plan de Competitividad. Este Plan puede considerarse como un ejemplo de colaboración público-privada, siendo sus socios principales el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, la Consejería Turismo del Gobierno de Cantabria, el Ministerio de Turismo y la Demarcación de Costas en Cantabria, además de la Federación Española y la Federación Cántabra de Surf, empresas de turismo activo, hostelería y alojamiento de Ribamontán al Mar, y asociaciones de empresarios, medioambientales y clubes deportivos de la zona.

Por tanto, **el surf** representa el sello de identidad turística del municipio, dedicándose el 95% de su promoción a la venta de esta modalidad turística. Con el Plan de Competitividad, el municipio centra todos sus recursos a un solo producto. (Ribatur, 2017).

Sin embargo, los empresarios turísticos de la zona comienzan ya a experimentar los primeros síntomas de masificación del destino Ribamontán al Mar. Problemáticas que, unidas a la madurez del producto del surf, debilitan y estancan el correcto desarrollo de la actividad turística en Ribamontán, y que, por tanto, son motivo de preocupación para el ejercicio de los empresarios turísticos.

Se está observando que los turistas que solían acudir todos los años a Ribamontán, optan por buscar nuevos destinos. Por ello, es razonable proponer soluciones y nuevas propuestas para mejorar el turismo de calidad, avanzando en su articulación con una **oferta de turismo deportivo, de salud y medioambiental más amplia**.

El presente proyecto se centra en el desarrollo del senderismo como nuevo producto turístico de Ribamontán al Mar. Dada la gran variedad de paisajes de la que dispone Ribamontán al Mar, resulta atractivo diversificar la oferta turística del municipio con la correcta habilitación de rutas destinadas a la práctica del senderismo, aprovechando las rutas no acondicionadas, ya existentes en el municipio. El sendero puede configurar un producto turístico junto con otros elementos o conjugarse con otras ofertas deportivas, recreativas y turísticas, que se han desarrollado en su mismo entorno, algunas de ellas, como el surf, en moderna expansión. De tal manera, el destino se ajustaría a una propuesta turística que favorezca la desestacionalización la

sostenibilidad del turismo, evitando que el producto estrella de Ribamontán muera de éxito.

Este Trabajo Final de Máster se estructura de la siguiente manera:

Misión y visión que se plantean para Ribamontán al Mar, basadas en los conceptos de sostenibilidad, desestacionalización y calidad de los servicios; **Análisis de Situación** del destino en cuestión, incluyendo la descripción de los factores a evaluar, referidos tanto al macroentorno como al microentorno; **Análisis Interno** de las capacidades y recursos del destino, lo que motivará el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades relativas a Ribamontán al Mar; Definición de los **objetivos**, referidos al Mix de Marketing, así como de las **acciones estratégicas** a llevar a cabo en el destino; desarrollo del **plan de acción** basado en las 4 dimensiones del Marketing Mix: Producto, distribución, precio y comunicación; **plan de ejecución y control**.

2. MISIÓN Y VISIÓN

La **misión** de una empresa es una declaración del propósito o razón de ser de dicha empresa. Representa su identidad y personalidad, y define principalmente cuál es su labor o actividad en el mercado. (Obeso, Díaz y López 2018):

La **misión** consiste en promover turísticamente el municipio de Ribamontán al Mar como un destino sostenible en el tiempo, a través de propuestas turísticas basadas en la sostenibilidad de los recursos naturales y en el carácter desestacionalizador de las mismas, que permitan posicionar a Ribamontán al Mar como un destino destacado en Cantabria.

La **visión** de una empresa es una declaración mediante la cual, dicha empresa expresa hacia dónde quiere dirigirse o qué es aquello en lo que pretende convertirse a largo plazo (Pérez 2018).

En el caso concreto de Ribamontán al mar, la **visión** es convertir al municipio en un destino turístico referente de turismo interior, a nivel nacional e internacional, no masificado y atractivo por la calidad de sus productos y servicios.

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El entorno se refiere al conjunto de factores externos a la empresa que influyen en la estrategia y la empresa no puede controlar. A continuación, analizaremos cuáles son aquellos factores que influyen en el entorno de Ribamontán al Mar, pudiendo distinguir entre macroentorno y microentorno.

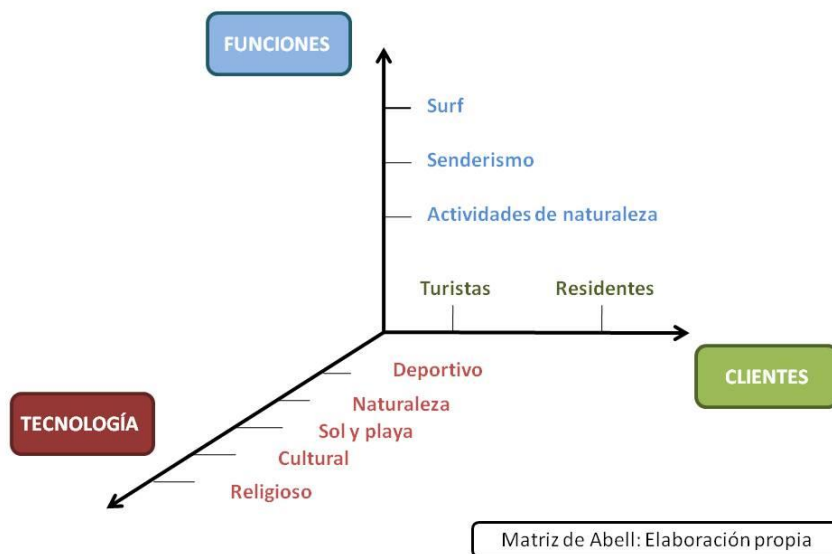
3.1. Mercado de Referencia

A continuación, se expresa el campo de actividad al que se va a dirigirse el municipio de Ribamontán al Mar, esto es, el conjunto de productos y mercados en los que quiere competir el destino.

A través del *Modelo de Abell* (1980), se especifican las **funciones** de los clientes que van a ser cubiertas, los grupos de **clientes** a los que va a dedicarse y las **tecnologías** utilizadas por el propio destino para hacerlo (Pérez 2018) (Figura 1).

- a) **Funciones:** Necesidades que se buscan satisfacer en el destino. En este caso se refieren a la práctica de surf, senderismo y actividades de naturaleza.
- b) **Clientes:** Son los grupos de los que se pretende satisfacer las necesidades: Turistas (nacionales e internacionales) y residentes.
- c) **Tecnología:** Hacen referencia a las soluciones o los modos que el destino ofrece para satisfacer las necesidades de sus grupos de clientes: En este caso son distintas modalidades de turismo, como el deportivo, de naturaleza, sol y playa, cultural y religioso.

Figura 1. Matriz de Abell



Ribamontán al Mar actualmente se dirige a turistas que buscan en el destino la práctica del surf, a través de una oferta ligada al turismo deportivo, de naturaleza y sol y playa.

Con la creación del senderismo como nuevo producto de Ribamontán al Mar se pretende satisfacer tanto a turistas como a residentes a través del mismo tipo de oferta turística que el surf, con la intención, sin embargo, de alejar la actividad del senderismo de la masificación que supone el turismo de sol y playa, y dotar de una mayor calidad al destino.

3.2. Análisis del Macroentorno

El macroentorno, o entrono general, es el medio externo o sistema socioeconómico que rodea a la empresa. El motivo de su análisis es poder hacer un diagnóstico de la situación actual y futura de los factores que lo envuelven, para localizar amenazas y oportunidades.

Siguiendo el **modelo PESTE**, analizaremos diferentes variables que afectan, a nivel local, al municipio de Ribamontán al Mar como destino, en las siguientes dimensiones: **político-legal, económica, socio-cultural, tecnológica y ecológica** (Obeso, Díaz y López 2018).

a) Político-legal

El turismo es un sector complejo que aúna diversas políticas sectoriales, como son los transportes, política regional y ordenación del territorio, por lo que es difícil llevar a cabo una política integrada.

A través de un Marco normativo y políticas de turismo y medio ambiente es posible adoptar un modelo de desarrollo sostenible de las actividades humanas, siendo el turismo una de ellas, que se ha convertido en la prioridad de la política de las Naciones Unidas y otras organizaciones mundiales.

Turismo y Medio Ambiente en las políticas Internacionales:

Se trata de la celebración de eventos, cumbres, comisiones y planes que garanticen el futuro sostenible de nuestro planeta.

- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo
- Comisión de Desarrollo Sostenible
- Plan de Acción en materia de Medio Ambiente (Agenda 21)
- Conferencia Mundial de Desarrollo Sostenible
- Año Internacional del Ecoturismo

Turismo y Medio Ambiente en las Políticas europeas

Aunque no exista política turística como tal, la Unión puede adoptar medidas de orientación y desarrollo del turismo. Desde los años 80 la comunidad europea inició una serie de acciones específicas en el sector turístico:

- Año Europeo del turismo (1990)
- Plan de Acción comunitario a favor del Turismo (1991)
- V Programa de Acción Comunitaria sobre Política y Actuación en materia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible
- VI Programa de Acción: Medioambiente 2010: el futuro está en nuestras manos
- Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos

Por otro lado, la UE ha venido subvencionando muchas actuaciones de mejora medioambiental y de sostenibilidad a través del **Fondo de Cohesión** y los **Fondos Estructurales**.

Turismo y Medio Ambiente en la legislación y en las políticas de España

En España, en un ámbito territorial, las competencias exclusivas en materia de turismo corresponden a las distintas Comunidades Autónomas, aunque el Estado tiene titularidad sobre competencias que afectan a la actividad turística, como son Comercio Exterior, Costas, legislación básica en Medio Ambiente...etc.

Respecto a las Comunidades Autónomas, la mayor parte de ellas tiene su propia Ley de Ordenación del Turismo y están desarrollando estrategias de turismo

sostenible dentro de sus respectivas políticas turísticas y valorizando sus recursos naturales como reclamo turístico.

Es a partir de estas leyes de ordenación cuando se recogen expresamente los principios del turismo sostenible y se crean instrumentos de ordenación turística que tienen en cuenta variables ambientales:

- Plan Integral de Calidad del Turismo Español
- Planes de Excelencia y Dinamización Turística
- Proyecto Municipio Turístico Sostenible
- Ley de Conservación de Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestre
- Planes de Ordenación de los Recursos Naturales.
- Plan Director de la Red de Parques Nacionales.

En lo referente al campo del turismo activo, las nuevas modalidades de turismo en el entorno natural pueden ser consideradas como potenciadoras del desarrollo sostenible de dichas poblaciones, sin embargo la ausencia casi total de normativa que garantice la conservación del entorno y proteja a los usuarios de los riesgos que conllevan estas prácticas deportivas, así como la conveniencia de asegurar una estructura empresarial necesaria, se constata como principal problema del futuro en esta modalidad de turismo (García, 2010).

En lo referente al régimen jurídico del turismo activo en España, se ha abordado la regulación jurídica del mismo a partir de la última década del siglo XIX. Únicamente once CCAA han llevado a cabo una regulación estricta del turismo activo, Andalucía, Aragón, Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Navarra y Murcia (García, 2010).

Debido a que las CCAA del norte de España eran ya destinos muy frecuentados por el turismo rural, un tipo de turismo que se encuentra muy relacionado con el desarrollo de actividades en la naturaleza, posteriormente llamado turismo activo, fueron estas CCAA las primeras que necesitaron reglamentar estas actividades. Sin embargo, en las CCAA del sur de España el proceso de regulación de este tipo de empresas es más lento siendo las de Andalucía y la de Castilla-La Mancha las únicas que hasta el momento han entrado a regular dicha materia (García, 2010).

- Turismo y Medio Ambiente en la legislación y en las políticas de Cantabria

En lo que a la Comunidad Autónoma de Cantabria se refiere, la norma publicada da un tratamiento global al turismo rural y al turismo activo, primando la regulación del régimen de los alojamientos sobre las empresas y actividades de turismo activo, no regulándose las actividades de que se trata (remitiendo a las Federaciones y Órganos que canalizan la práctica de las actividades).

A tal efecto, destaca la **Ley 5/1999, de 24 de marzo, de Ordenación de Turismo de Cantabria**, aplicada para el ejercicio de cualquier actividad turística, ya sea ejercida por las Administraciones Públicas, por las empresas turísticas o por los particulares (Turismo de Cantabria 2018).

b) Económico

La economía española encara el ejercicio de 2018 con dudas sobre el impacto que puede tener la crisis catalana en el PIB. Aunque los indicadores más inmediatos apuntan una leve moderación de la actividad, algunos organismos abren la puerta a un fuerte recorte del crecimiento que se podría llevar por delante hasta 30.000 millones del PIB en dos años.

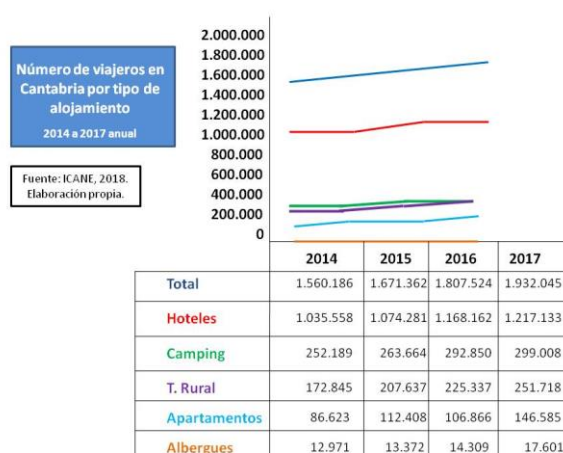
Los organismos de previsión macroeconómica se apresuraron a recortar sus previsiones de crecimiento y a ampliar la horquilla de sus pronósticos. Un ejemplo lo encontramos en la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, la cual habló de una ralentización del 3,1% en 2017 hasta el 2,3% en 2018. A su vez, el Banco de España habló de una pérdida potencial de 2,5 puntos del PIB entre 2017 y 2018, que equivaldría a una pérdida de 30.000 millones de euros (Expansión 2018).

El desafío independentista y las tensiones sociales han golpeado a la creación de empleo y al turismo, lo que ha perjudicado también al consumo.

Para entender el estado del turismo en Cantabria se han reflejado los principales datos relativos a la demanda turística en la Comunidad Autónoma de Cantabria: número de viajeros por tipo de alojamiento, número de pernoctaciones por tipo de alojamiento, distribución de las pernoctaciones hoteleras y grado de ocupación por zonas turísticas de Cantabria, así como otros datos relevantes de otros agentes turísticos de Cantabria como el Aeropuerto Severiano Ballesteros (Sociedad Cántabra de Promoción Turística 2018).

- El crecimiento de la demanda se produce en todos los tipos de alojamientos, siendo los hoteles el tipo preferente para los turistas, en un 63%. La Comunidad Autónoma de Cantabria logra en los últimos años aumentar el número de visitantes hasta alcanzar más de un millón novecientos treinta mil en 2017 (Figura 2).

Figura 2: Número de visitantes por tipo de alojamiento



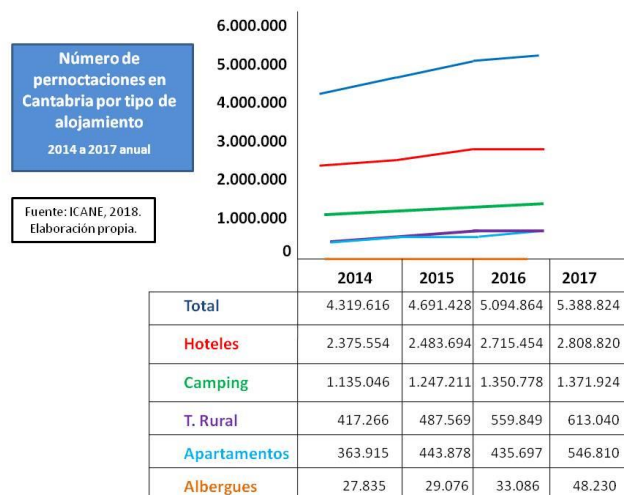
- Existen notables diferencias entre las diferentes modalidades de alojamiento. Así destaca el crecimiento de turismo rural y apartamentos turísticos, y sobre todo el de los albergues, en los tres casos muy vinculados a la demanda nacional (Figura 3).

Figura 3: Crecimiento del turismo rural y apartamentos turísticos



- El número de pernoctaciones crece de forma proporcional, superando los cinco millones en todas las modalidades de alojamiento disponibles en el mercado (Figura 4).

Figura 4: Crecimiento en las pernoctaciones por tipo de alojamiento



- En lo relativo a la distribución de pernoctaciones hoteleras y grado de ocupación por zonas turísticas de Cantabria. Destaca Santander, con el mayor número de pernoctaciones (30,91%) y cuenta también con la mejor ocupación hotelera (55,08%) (Figura 5).

Figura 5: Ocupación hotelera por zonas turísticas

Número de viajeros en Cantabria por tipo de alojamiento 2016 y 2017	ZONA	PERNOCTACIONES 2016	OCUPACIÓN HOTELERA
	Santander	35,91%	55,08%
	Trasmiera	21,43%	48,61%
	Costa Central	17,23%	49,66%
	Asón-Agüera	5,87%	39,81%
	Valles Pasiegos	5,67%	52,27%
	Saja-Nansa	5,58%	42,58%
	Besaya	3,69%	43,24%
	Liébana	3,48%	36,81%
	Campoo	1,13%	19,76%

Fuente: ICANE, 2018.
Elaboración propia.

- El aeropuerto de Santander logra un crecimiento del 20,5% referido tanto a tráfico nacional como internacional (Figura 6). En 2018 existen 13 conexiones internacionales, permanentes o temporales, una nueva conexión con Budapest desde el mes de abril y se prevé el aumento de la capacidad de la ruta de Madrid, el principal mercado nacional de Cantabria.

Figura 6: Crecimiento del tráfico de pasajeros

PASAJEROS	Nº DE PASAJEROS 2017	INCREMENTO 2016-2017
Nacionales	511.473	+20,6%
Internacionales	424.192	+20,2%
Total	937.641	+20,5%

Fuente: AENA.
Elaboración propia

- Sin embargo, la estancia media y el gasto medio diario de los turistas que visitan la región, han disminuido. El ICANE confirma que en 2017 la estancia media se redujo hasta los 4,3 días (Figura 8).

Figura 8: Reducción de la estancia media

CCAA de destino	Viajes	Porcentaje (%)	Estancia Media
Andalucía	32.589.227	16,83	4,0
Aragón	8.087.891	4,18	3,2
Principado de Asturias	4.813.351	2,49	4,0
Baleares	3.352.137	1,73	4,6
Canarias	6.267.175	3,24	4,3
Cantabria	4.627.295	2,39	4,3
Castilla y León	17.518.646	9,04	3,8
Castilla La Mancha	12.872.481	6,65	3,2
Cataluña	25.227.941	13,02	3,2
Comunidad Valenciana	18.540.291	9,57	4,7
Extremadura	5.169.183	2,67	4,0
Galicia	10.287.583	6,96	4,0
Comunidad de Madrid	13.478.592	2,16	2,8
Región de Murcia	4.177.476	1,51	4,3
Comunidad Foral de Navarra	2.927.216	1,51	3,1
País Vasco	4.651.131	2,40	3,1
La Rioja	1.701.644	0,88	3,2
Ceuta y Melilla	..	n.d	..
Turismo emisor	17.289.487	8,93	8,2
Total	193.689.289	100	4,1

Nota: n.d. No disponible oir falta de respaldo muestral

Fuente: Encuesta de turismo de residentes, INE. Elaboración propia.

- Es destacable la caída del gasto medio por persona y día. En 2017, esta cifra fue de 38,8 euros en el caso de los turistas nacionales (Figura 9), mientras que hace ocho años fue de 42,6 euros. Pero en el caso de los turistas europeos, el gasto medio por persona es de 107,7 euros, más del doble que el efectuado por turistas españoles (Figura 10).

Figura 9: Gato medio por persona y día de los turistas nacionales

Unidades: euros			
Sexo y edad	Turistas nacionales		
	Gasto medio diario	Gasto medio por persona	
Varón			
de 15 a 24 años	35,9	232,8	
de 25 a 44 años	47,5	194,7	
de 45 a 64 años	40,7	145	
de 65 o más años	33,3	206,9	
Mujer			
de 15 a 24 años	38,5	196	
de 25 a 44 años	35,4	142,6	
de 45 a 64 años	41,4	161,1	
de 65 o más años	30,6	236,20	
Total	38,8	166,6	

Fuente: ICANE a partir de Egatur, INE. Elaboración propia.

Figura 10: Gasto medio por persona y día de los turistas europeos

Unidades: euros			
Sexo y edad	Turistas internacionales		
	Gasto medio diario	Gasto medio por persona	
Varón			
de 15 a 24 años	89,2	1.159,8	
de 25 a 44 años	121,2	772,7	
de 45 a 64 años	98,8	851,9	
de 65 o más años	118,8	681,6	
Mujer			
de 15 a 24 años	95,1	948,1	
de 25 a 44 años	109,3	849,4	
de 45 a 64 años	127,8	926,4	
de 65 o más años	85,3	1.029,70	
Total	107,7	882,9	
Fuente: ICANE a partir de Egatur, INE. Elaboración propia.			

c) Sociocultural

A continuación, analizaremos ciertos factores socioculturales que afectan a los hábitos y formas de viajar de los turistas, entre ellos:

- **Incorporación de la mujer al mercado laboral:** Las mujeres, al alcanzar un mayor nivel educativo, han decidido que sus intereses no están sólo en casa y en el cuidado de los hijos. El gasto no está solamente destinado a los bienes de consumo y a necesidades básicas, sino que ahora las familias gozan de un poder adquisitivo que permite efectuar gastos en actividades como el turismo (Collado, 2018).
- **Nuevos grupos de consumidores:** Surgen nuevas tipologías de consumidores, con mayor nivel formativo, interacción online e hiperconectividad, menor fidelidad a las marcas... un ejemplo de estos nuevos segmentos son los **DINKS** (Doble Income, No Kids), con un poder adquisitivo alto al no tener responsabilidades familiares (Collado, 2018).
Por otra parte, los **"millennials"** consolidan la influencia como mecanismos de promoción e interacción (Collado 2018).
- **Estacionalidad:** Es una consecuencia típica del turismo de masas, puesto que la tendencia natural del turista es tomar sus vacaciones en verano, debido a causas como la inactividad de las empresas, vacaciones escolares o el clima. Se distinguen dos tipos de estacionalidad. Las causas recientemente citadas originan la llamada estacionalidad de la demanda; la denominada estacionalidad de la oferta se refiere a la dependencia del clima a la hora de poder disfrutar de aquellas actividades que queden sujetas a este (Magadán y Rivas, 2012).
- **Concentración de la demanda.** Fenómeno originado por la estacionalidad, referido a la demanda de la modalidad de turismo de sol y playa. Estas motivaciones implican una excesiva especialización de la oferta turística. Sin embargo, el turismo es un fenómeno variable que presenta una gran movilidad

de la demanda, modificando sus gustos y preferencias (Magadán y Rivas, 2012).

- **Nuevos valores y motivaciones:** Existe una creciente tendencia del turista hacia la concienciación con el medioambiente y el gusto por realizar actividades en la naturaleza (Magadán y Rivas, 2012).

Los cambios en las motivaciones, sustituyendo al tradicional turismo de sol y playa por otros turismos alternativos, es el factor que consigue que el viajero pueda intervenir más en el viaje y no mostrarse pasivo, por eso se tiende a productos de turismo activo como aventura, ecología y deportes. También es relevante mencionar la huida de las grandes concentraciones litorales y la búsqueda de alternativas de contacto con la naturaleza, conocida como Ecoturismo. Conforme la OMT, la demanda europea de turismo se orienta hacia un turismo de calidad donde la naturaleza ocupa un lugar relevante (Magadán y Rivas, 2012).

Según la Federación Española de Deportes de Montaña y Escalada señala que cuatro millones de españoles (10% de la población) realizan senderismo regularmente.

Sin embargo, según datos de FEDME, España aún está lejos de igualar la tendencia de otros países europeos, como Alemania, donde 40 millones de personas practican senderismo, Francia o Inglaterra, donde lo hacen 15 millones. (Efeverde, 2016).

- **Fraccionamiento de las vacaciones** en periodos más cortos, lo que origina una mayor frecuencia de viajes con una menor duración. Así se ponen de moda las vacaciones no asociadas a los periodos de temporada alta, como por ejemplo las escapadas de fin de semana (Magadán y Rivas, 2012).
- Búsqueda, por parte del viajero, de una **mejor relación calidad/precio** (Magadán y Rivas, 2012), como consecuencia de una progresiva experiencia de los turistas. De ahí que cada vez sea más imprescindible aumentar la calidad de los servicios y controlar los costes.

d) Tecnológico

En el sector turístico, es indiscutible que el avance de las tecnologías favorece y beneficia a la actividad turística, tanto a profesionales del sector como a viajeros. A este respecto, caben señalar las siguientes cuestiones:

- El uso de las **Redes Sociales** como plataformas digitales que permiten al destino comunicarse e interactuar con sus públicos está en auge. Permiten la generación de contenidos y la gestión de relaciones con turistas, estimulando su participación compartiendo fotos, vídeos y comentarios relativos a viajes, productos y servicios turísticos y permiten a la vez gestionar los comentarios sobre dichos productos y servicios, por parte de los profesionales (Martínez 2018).
- Uso de nuevos **canales de comercialización** (Martínez 2018):
 - **Canal electrónico**, que aporta a los destinos mayor alcance en la comercialización de su oferta, y a los turistas mayor flexibilidad y comodidad.
 - **OTAS**, agencias de viajes que operan solamente en Internet: Booking, Expedia, E-dreams...

- **Centrales de reserva**, sistemas online con información en tiempo real de productos y/o servicios turísticos, que facilitan la reserva por adelantado.
- **Sistemas de Distribución Global (GDS)**, destinados a las agencias de viajes y otros operadores para poder realizar reservas online y en tiempo real, para una amplia variedad de servicios turísticos: alojamiento, transporte, seguros, emisión de billetes...: Amadeus, Sabre, Galileo, Woldspam...

Es importante considerar también en este punto el auge de las **“Smart Cities”** o **“Smart Destinations”** como nuevas formas de enfoque de los destinos, derivadas del avance de las TIC y las nuevas tendencias sociales.

Un **destino turístico inteligente** es un espacio turístico innovador, consolidado sobre una estructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la integración e integración del visitante e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes.

En el destino inteligente el público objetivo es el turista, no tanto el residente, aunque éste también resulta beneficiado de este entorno inteligente: Los destinos inteligentes se orientan a conseguir un atractivo intrínseco para el visitante, compatible con los intereses y el bienestar de los residentes (Martínez, 2018).

e) Ecológico

El estado medioambiental de los destinos forma parte del conjunto de aspectos que valora un turista antes de decidirse por el lugar de sus vacaciones.

En los últimos años, la preocupación por parte de los ciudadanos e instituciones sobre los problemas ambientales derivados del crecimiento económico se ha acelerado, sucediéndose numerosas iniciativas sobre los retos que plantea la consecución de un desarrollo armónico con el medio ambiente.

En este contexto el turismo se ha consolidado como una actividad de gran transcendencia económica y social con perspectivas de convertirse en la primera industria del siglo XXI. De ahí que, desde los tiempos en los que podemos identificar el turismo como una actividad moderna de ocio, se haya generado cierta inquietud sobre los impactos negativos del turismo, continuando este proceso a medida que van aumentando las cifras globales del turismo.

Algunos de los problemas medioambientales más preocupantes generados por la actividad turística se refieren a los siguientes aspectos: acumulación de basuras, empeoramiento de la calidad del aire, problemas de contaminación en recursos naturales como playas, ríos y lagos, o impactos negativos en la fauna, como extinción de especies o cambios de alimentación, comportamiento y reproducción (Pulsoturístico 2013). A este respecto existe normativa española, específica para el área de Naturaleza, Calidad y Evaluación Ambiental, y Mar y Litoral, referida a diversas competencias (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente, 2018).

A continuación, se muestran algunos ejemplos de portales y agencias de viajes especializadas, ONG's y asociaciones de ecoturismo existentes en España, cuyas labores están encaminadas a impulsar el desarrollo sostenible del sector turístico.

a) Portales y agencias de viajes especializadas

- **Ecotur.es:**

Portal creado por la Asociación de Ecoagroturismo que permite la reserva online de experiencias de agroturismo y ecoturismo tanto en España como en Portugal. (Ecotur 2018).

- **Haciendo Huella**

Es la Agencia de Viajes especializada en turismo de naturaleza y senderismo más antigua de España, operando en el mercado desde 1990. Organiza viajes para colegios, grupos de empresas, viajes de incentivos, ofreciendo alojamientos de turismo rural y actividades de aventura en la naturaleza. (Haciendo Huella 2018).

- **Agrotravel**

Agencia de viajes que trabaja como un Asesor de Viajes Personal, organizando viajes personalizados, a la medida de los clientes. Agrotravel intenta sensibilizar a los viajeros para que realicen un turismo justo y sostenible, incentivando el consumo de servicios prestados por la población local (Agrotravel 2018).

- **Tuhuellaecológica.org**

Portal que ayuda a calcular la huella ecológica producida por una persona en su vida cotidiana, en aspectos como energía, agua, residuos y transporte.

En el apartado de transporte se ofrece una encuesta dirigida a medir el consumo de transporte y los kilómetros que se recorren a lo largo de un año. (Tu huella ecológica 2018).

b) ONG's y grupos ecologistas

Algunas de las más importantes a nivel nacional son (Elblogverde, 2018):

- Ecologistas en Acción
- Greenpeace España
- WWF España
- SEO-Birdlife

c) Asociaciones de ecoturismo

- The International Ecotourism Society
- Asociación Española de Turismo Rural
- Fundación de Ecoagroturismo
- Agrotravel Turismo Responsable (La Vanguardia, 2013).

d) Alojamientos ecológicos

La Fundación Ecoagrturismo señala que los criterios para considerar a un alojamiento como ecológico son variables. Algunos de los requisitos son (Ecotur, 2018):

- Uso de energías renovables
- Alimentación ecológica o productos locales de la zona
- Los materiales usados para el mobiliario han de ser tratados con productos ecológicos (barnices, pinturas...)

e) Certificaciones de turismo ecológico

En España no existe un organismo que regule en materia de turismo ecológico y la implantación de sellos no es muy frecuente por su elevado coste, sin embargo, en Europa coexisten varios de ellos como ISO, EMAS y Ecolabel (La Vanguardia, 2013). Actualmente existen proyectos con los que organismos persiguen incluir a España en la red europea de alojamientos sostenibles como son Ceres Ecotur y Eceat Internacional (Ecotur, 2018).

3.3. Análisis del Microentorno

El microentorno, o entorno específico es la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir, al sector o a la rama de actividad a la que pertenece. Los factores que incluyen el entorno específico responden al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter: **competidores, barreras de entrada, amenaza de productos sustitutivos, análisis de clientes y análisis de intermediarios** (Obeso, Díaz y López 2018).

a) Competidores

Las playas de Cantabria están consideradas entre las mejores de España para los aficionados al surf. A pesar de la larga tradición surfera de las playas de Ribamontán al Mar, en Cantabria existen otros municipios costeros que cuentan con arenales de excelentes condiciones naturales y geográficas, atractivas para los aficionados al surf. Por tanto, municipios competidores de Ribamontán al Mar en materia del surf podrían ser:

- Piélagos
- Santoña
- Santander
- San Vicente de la Barquera
- Suances
- Noja

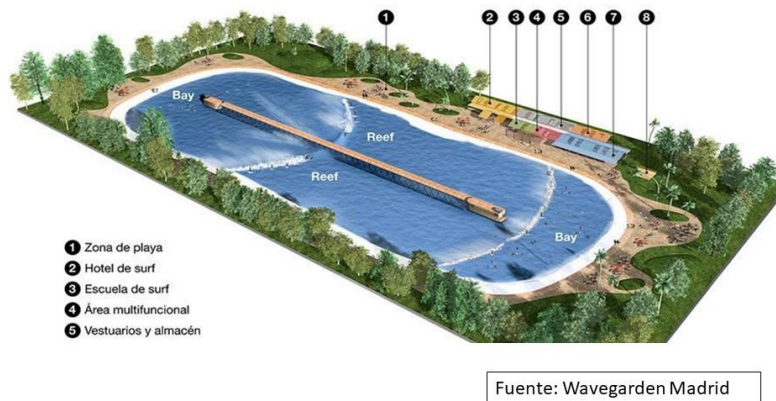
En los citados municipios, junto con Ribamontán al Mar, se encuentran las playas más visitadas por los surfistas en Cantabria (Godoy, 2014):

- **Berria:** Enclavado en la Reserva Natural de La Marismas de Santoña, con más de 2 km de longitud se encuentra este arenal que forma el paraje del Monte Buciero con el municipio de Argoños.
- **La primera del Sardinero:** Atractivo arenal situado en un lugar estratégico de la capital. Cuenta con 330 metros de arena fina y suave en la que prácticamente no se aprecia desnivel. También la segunda playa es muy frecuentada por surfistas.
- **Canallave y Valdearenas** (Lienres): Ambas playas son consideradas como las más constantes de todo el litoral cántabro en lo que a la práctica de surf se refiere, en cualquier época del año. Además, se encuentran en pleno Parque Natural de las Dunas de Lienres y destacan por su singularidad en el paisaje.
- **El Merón** (San Vicente de la Barquera): Es un arenal blanco de 4km de longitud que se encuentra en mar abierto, por lo que las olas suelen ser fuertes.

- **Los Locos** (Suances): Playa situada en la costa central de Cantabria, de 750 metros de arena dorada con intenso oleaje. En Suances también se practica Surf en la Concha y la Tablía.
- **Ris, Pombera y el Brusco** (Noja): Las tres con gran tradición surfera en la región, y ubicadas en el entorno de las marismas de Noja y Joyel.

Por otra parte, varias empresas están desarrollando grandes lagunas y piscinas con **sistemas de olas artificiales**. Estos nuevos resorts podrían significar la competencia de las localidades costeras. Un ejemplo de este tipo de instalaciones lo encontramos en ciudades del interior de España, como es Madrid. Es el caso de **Wavegarden Madrid** (Wavegarden Madrid Surf School, 2018). (Figura 11).

Figura 11: Mapa del complejo Wavegarden Madrid



Se trata de un complejo que cuenta con una piscina artificial, capaz de generar olas de hasta 2,2 m de altura, con zona de playa, hotel, escuela de surf, pistas de skate, restaurante, y demás equipamientos complementarios. Estas características podrían hacer que turistas procedentes de Madrid y ciudades cercanas a la capital, no sientan la necesidad de viajar a localidades costeras como Somo y Loredó en Cantabria para disfrutar de la actividad del surf.

Como competidores de Ribmontán al Mar como destino de senderismo en Cantabria, encontramos los siguientes municipios:

- Los Tojos
- Ramales de la Victoria
- Santoña
- Campoo de Yuso
- Campoo de En medio
- Cabezón de la Sal
- Liendo
- Escalante
- Val de San Vicente

En todos ellos existen senderos ya homologados por el FCDME. A continuación, se ofrece el listado actual de los senderos con las características que les han permitido la homologación (FCDME 2018):

- Sendero de la Reserva del Saja
- Corredor oriental de Cantabria
- Camino Natural del Ebro
- Faros y Acantilados
- Culminación del Buciero
- Tradición Pesquera y Fuertes Napoleónicos
- Embalse del Ebro Ramal Norte
- Embalse del Ebro Ramal Sur
- Senda Fluvial El Minchón
- San Julián y Hoya Somante
- Ascensión a Montehano
- Senda Peatonal Costera en Prellezo
- Ecosistemas del Bosque
- Camino del Salticón

De entre todos estos senderos destacaremos como competidores a aquellos que se encuentren en los municipios más cercanos a Ribamontán al Mar: Santoña, inserto en la comarca de Trasmiera.

En Santoña cabe destacar el **Monte Buciero**. En él se pueden encontrar 4 senderos distintos: **Faros y Acantilados, Culminaciones del Buciero, Tradición pesquera y Fuertes Napoleónicos y Ecosistemas del Bosque**. Una vez dentro del Monte Buciero, se puede observar que todos estos senderos se comunican entre sí, aportando variedad de paisajes y temáticas y permitiendo, al mismo tiempo, una gran autonomía al senderista (Ayuntamiento de Santoña, 2018).

Faros y Acantilados:

Ruta de 10,8 km con un tiempo total de 3h y 20 min y de dificultad media, sin embargo, existen tramos bastante exigentes para el acceso al Faro del Caballo.

La ruta se caracteriza por un abrupto paisaje de acantilados entre los que destaca la Peña del Fraile. Así mismo, también pueden visitarse el Faro del Caballo y su entorno, y el Faro del Pescador (Senditur, 2018).

Culminación del Buciero:

Ruta circular de 8,5 km de dificultad media-alta y desnivel de 300 metros, de unas 4 horas y media de duración. Se sube a las tres principales cumbres: Atalaya, Peña Ganzo y Buciero. Desde la Atalaya pueden verse vistas panorámicas de las marismas de Santoña, Argoños y las playas de Berria y Noja; Peña Ganzo permite observar la Playa de Laredo; Buciero, la cumbre más alta de la ruta, ofrece vistas sobre la ciudad de Santoña, las marismas, el estuario del Asón y las playas de Laredo y Berria (Calvo, 2016).

Tradición Pesquera y Fuertes Napoleónicos:

Itinerario de escasa dificultad por el entorno del núcleo de Santoña que permite recorrer las principales fortificaciones de la época napoleónica y años posteriores (tres fuertes, dos polvorines y dos baterías) (Wikiloc, 2018).

Ecosistemas del Bosque:

Ruta circular de poco más de 9 km que se inicia en Santoña. Siguiendo esta ruta, se atraviesa la península del monte Buciero de Este a Oeste, a través de un frondoso bosque de encinas (Wikiloc, 2018).

b) Barreras de entrada

Conseguir que el sendero supere un **arduo proceso de homologación**, por el cual se garantiza el cumplimiento de unas exigencias precisas de trazado y señalización, para conseguir equiparlo con los estándares de calidad y homogeneidad de la red de senderos de España. Este procedimiento ha de ser puesto en manos de las federaciones autonómicas, en el caso de Cantabria, en manos de FCDME. El sendero debe cumplir las siguientes características (FCDME 2018):

- Señalización completa de todos los cruces, que permita el autoguiado sin pérdida.
- Trazado exento de riesgos.
- Información “in situ” y a distancia (web, publicaciones...) en los puntos de inicio y final, de las características físicas del recorrido (duración, desnivel, tipo de vial, recomendaciones...).
- Acción de control y mantenimiento de las condiciones iniciales del sendero por parte del promotor que permita su uso a lo largo del tiempo.

La apuesta por el senderismo no se demuestra sólo en la inauguración del sendero, sino sobre todo en su **gestión y mantenimiento**: Para su ejecución y mantenimiento no siempre se dispone de un presupuesto determinado, lo que puede incidir negativamente en la homogeneidad de los senderos y en la calidad de la oferta de senderismo del destino turístico. La falta de un programa de gestión y mantenimiento puede anular el impulso turístico en un corto plazo.

c) Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en lugar de otros, debido a que cumplen la misma función en el mercado y satisfacen la misma necesidad del consumidor (Foromarketing, 2018).

Ribamontán al Mar, prácticamente la totalidad de la promoción turística está destinada a esta actividad. Aunque existan empresas que ofrezcan otros deportes acuáticos, en Ribamontán al Mar apenas se encuentra con una amenaza real de productos sustitutivos dentro del mismo destino.

Sin embargo, otros destinos en Cantabria disponen de oferta de actividades de turismo activo que cumplen la misma finalidad que el Surf: diversión al aire libre, contacto con la naturaleza, factor riesgo, adrenalina... etc, aunque sus cualidades sean diferentes.

Algunas de estas actividades consisten en deportes que, como el surf, se basan en el uso del agua como recurso para el desarrollo de su actividad: Piragüismo, SUP, buceo, remo, kayak o vela.

Otras actividades sustitutivas del surf, sin encontrarse dentro de la categoría de deportes acuáticos son: senderismo, escalada, paseos a caballo, descenso de barrancos, paintball, circuitos multiaventura... etc.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se ha acudido a la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)** (Pérez, 2018) como herramienta para determinar el número exacto de empresas cántabras que, en el año 2018, por la naturaleza de la actividad a la que se dedican, sirven para satisfacer las mismas necesidades de los consumidores. Se ha considerado que las actividades anteriormente citadas se encuentran agrupadas en el **grupo 93: Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento** (Figura 12). La búsqueda revela que actualmente existen en Cantabria 228 empresas que se dedican a este tipo de actividades (CNAE 2018) (Figura 13).

Figura 12: CNAE. Grupo 93: Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento, 2018

INE Instituto Nacional de Estadística

01 El INE 03 Métodos y proyectos 05 Prensa 07 Censo electoral

02 INEbase 04 Formación y empleo 06 Productos y servicios 08 Sede electrónica

02 INEbase / Empresas / Explotac... / Directori... / Empresas activas

Empresas activas

Resultados por comunidades autónomas

Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.

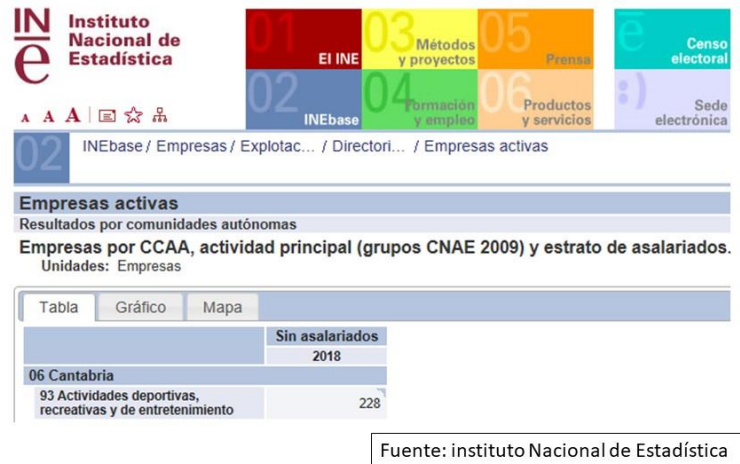
Unidades: Empresas

Selecione valores a consultar

Comunidades y Ciudades Autónomas	Estrato de asalariados	Actividad principal	Periodo
Nacional	Total	92 Actividades de juegos de azar y apuestas	2018
01 Andalucía	Sin asalariados	920 Actividades de juegos de azar y apuestas	2017
02 Aragón	De 1 a 2	93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	2016
03 Asturias, Principado de	De 3 a 5	931 Actividades deportivas	2015
04 Baleares, Illes	De 6 a 9	932 Actividades recreativas y de entretenimiento	2014
05 Canarias	De 10 a 19	94 Actividades asociativas	2013
06 Cantabria	De 20 a 49	941 Actividades de organizaciones empresariales, profesionales y patronales	2012
07 Castilla y León	De 50 a 99	942 Actividades sindicales	2011
Seleccionados: 1	Total: 20	Seleccionados: 1	Total: 11

Fuente: instituto Nacional de Estadística

Figura 13: CNAE. Número de empresas pertenecientes al grupo 93: Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento



d) Análisis de clientes

Un producto-mercado pueden integrarlo consumidores demasiado numerosos, dispersos y variados en sus exigencias. Esta situación conduce a una segunda división de los compradores en grupos homogéneos que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos o ventajas (Pérez, 2018).

La segmentación del mercado es el proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento (Pérez, 2018).

En este apartado se hace una identificación de las características y necesidades de los turistas que acuden a Ribamontán al Mar.

Proceso de segmentación del mercado

Figura 14: Proceso de segmentación del mercado



- Criterios de segmentación

Los criterios utilizados en el proceso de segmentación del mercado para el destino Ribamontán al Mar son los relativos a criterios objetivos y subjetivos (Pérez 2018):

- Criterios objetivos: Geográficos.

▪ Turistas nacionales

Como principal emisor de turismo nacional hacia Cantabria encontramos a la Comunidad de Madrid, seguida del País Vasco y Castilla y León. Estos tres mercados representan el 80% del turismo en Cantabria. Como mercados en crecimiento, se encuentran Cataluña y Galicia (Plan de Marketing turístico de Cantabria 2018).

▪ Turistas internacionales

Reino Unido consolida su posición como principal emisor internacional a Cantabria. El principal medio de entrada de estos turistas es el puerto de Santander, a través de los ferries de *Brittany Ferries*, con rutas desde Santander con los puertos de Portsmouth y Plymouth (Plan de Marketing Turístico de Cantabria 2018).

Otro de los mercados prioritarios para Cantabria es **Italia**: El factor más significativo que ha contribuido a generar la afluencia de este tipo de turistas a Cantabria es la existencia de una buena conexión de vuelos entre la Comunidad Autónoma y estos países, sobre todo las rutas existentes de Ryanair con Roma, Milán y el Véneto.

Por otro lado, la mayor oportunidad para Cantabria se encuentra en el mercado de **Alemania**. Se trata de un mercado en crecimiento con una economía dinámica.

En lo que a Ribamontán al Mar y al ámbito del Surf respecta, más de 45.000 surfistas extranjeros llegaron a Cantabria en el año 2017, especialmente europeos. Entre ellos destacan las siguientes nacionalidades: ingleses, franceses, alemanes, holandeses y

belgas. Sin embargo, sobresale especialmente la afluencia de turistas simpatizantes del surf procedentes de Italia. Como ejemplo de esto, el 90% de los clientes que se alojan en La Casa WolfHouse de Loredo, son italianos (El Diario Montañés 2017).

- **Criterios subjetivos:** Estilos de vida y beneficio buscado.

Estilos de vida

El estilo de vida es el intento del individuo de lograr su autoconcepto deseado. Es el patrón de forma de vivir como expresión de la personalidad, los intereses y opiniones de la persona.

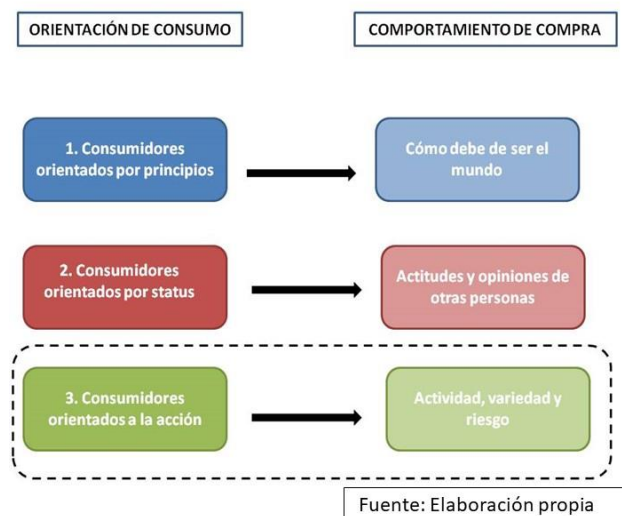
Ribamontán al Mar se caracteriza por el desarrollo del turismo de Surf. Se puede decir que el surfista es un amante del mar y de la naturaleza, con lo cual es respetuoso con el medioambiente y la singularidad del destino. Esta concienciación le puede llevar a preferir o priorizar aquellas actividades responsables con el medioambiente. El senderismo encaja en este tipo de personalidad e intereses, por lo tanto, el nicho del surf es compatible con este tipo de actividad.

Se ha utilizado la **psicografía** como herramienta para el análisis del estilo de vida de los turistas de Ribamontán al Mar.

Los estudios psicográficos se centran en integrar toda la información acerca del consumidor de forma cuantitativa relativa a los tres aspectos clave en los que se refleja su personalidad: Actividades Intereses y Opiniones. Son los denominados Estudios AOI. Sin embargo, el método psicográfico más conocido y de más influencia es el denominado **VALS (Value and Life Styles)**, basándose en el sistema AOI y en los valores morales y sociales de los mismos (Gallo 2018).

Según el modelo VALS, podemos determinar que los turistas que acuden a Ribamontán al Mar son **“consumidores orientados por la acción”**. Esta orientación de consumo se traduce en un comportamiento de compra dirigido por la singularidad de la actividad, la variedad y el riesgo (Figura 15).

Figura 15: Comportamiento de compra a partir de la orientación de consumo



Beneficios buscados

Los beneficios buscados se refieren a aquello que buscan los consumidores durante el consumo de un producto o servicio.

En el caso de Ribamontán al Mar, el propio destino tratará de conseguir, por medio de sus productos turísticos del surf y senderismo, que los turistas que acudan a él vean satisfecho su conjunto de necesidades.

Tomando como referencia la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas del psicólogo humanista Abraham Maslow, las necesidades humanas se agrupan en cinco grandes categorías: Fisiológicas, de seguridad, de afiliación, reconocimiento y autorealización (Gallo, 2018). Podremos decir que los turistas que se dirigen a Ribamontán al Mar están motivados por satisfacer **necesidades de pertenencia o afiliación**: pertenencia a algún colectivo, al participar en cursos y actividades organizadas por las escuelas de surf y el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar; amistad, afecto y relaciones sociales, al acudir a Ribamontán para hacer surf y senderismo en familia o con amigos que comparten la misma afición; raíces, ya que en muchos casos la pasión por el surf y la naturaleza se transmite de padres a hijos, siendo muy importante la familia como factor motivacional.

e) Análisis de intermediarios

En todo canal de distribución, los intermediarios son aquellos agentes encargados de hacer llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

En Ribamontán al Mar se considerarán diferentes tipos de intermediarios que pondrán a disposición de los visitantes los productos de surf y senderismo de este destino turístico.

- Canales directos

Es el propio destino el que ofrece la posibilidad de adquirir o reservar los productos de Ribamontán al Mar. Lo consigue a través de **canales online** y **canales offline** (San Martín, 2018).

Canales online

- Páginas web
- Redes sociales
- App Móvil

Canales offline

- Oficina de información turística

- Canales indirectos

Hace referencia a la adquisición de los productos de Ribamontán al Mar a través de las propias empresas de turismo activo existentes en el destino (San Martín 2018): Se encargan de la venta de paquetes y actividades de deportes acuáticos, entre los que destaca el surf, combinándolo con senderismo y alojamiento y restauración.

Empresas de turismo activo:

La Wave Surf
H.A.N.D. Surf Hostel
AWA Escuela de Surf
Loredo Surf School
Camping Derby de Loredo

Escuela de Surf La Ola
+QSurf
Escuela Cántabra de Surf
Escuela de Surf La Curva
Loredo Aventura

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. Recursos y capacidades

A continuación, se muestra el análisis de recursos y capacidades de Ribamontán al Mar como destino turístico, lo que permitirá identificar con posterioridad las respectivas fortalezas y debilidades que presenta el municipio.

En lo que a los **recursos** respecta, se hace referencia a diversos aspectos del entorno natural del municipio de Ribamontán al Mar: flora y fauna, costas y playas y otros paisajes. Asimismo, se presentan referencias históricas del municipio, relativas a costumbres, tradiciones y formas de vida; manifestaciones gastronómicas, así como muestras del rico y variado patrimonio artístico del que dispone Ribamontán al Mar.

a) Recursos turísticos

- Naturales

En Ribamontán al Mar destacan las **playas** más extensas de Cantabria, como son **Galizano, Langre, los Tranquilos, Loredo, Somo y El Puntal; la Ría de Cubas** y su entorno, formado por la Bahía de Santander y las dunas del Puntal; rica **variedad faunística** con presencia de aves, mamíferos y moluscos. Algunos lugares como la Ría de Cubas ostentan un alto valor ornitológico; **flora**, con gran diversidad de especies dada la variedad de espacios que presenta el municipio (Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, 2018).

- Culturales

- **Patrimonio histórico-artístico:** patrimonio civil (palacios, casas y casonas); patrimonio religioso (iglesias, ermitas y monasterios); patrimonio artístico (Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, 2018).
- **Patrimonio histórico-cultural: Prehistoria** (yacimientos al aire libre y cuevas); **Edad Media** (restos de un poblado romano en Galizano); Manifestaciones artísticas relativas a la ruta de la costa del **Camino de Santiago** hacia Santander (santuarios, iglesias, relojes de sol...) (Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, 2018).
- **Gastronomía:** mariscos, pescados y guisos marineros, vacuno, materia láctea y frutas y hortalizas (Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, 2018).

b) Actividades

En Ribamontán al Mar existe una amplia variedad de actividades deportivas y recreativas:

Senderismo, bicicleta de montaña, kayak, piragüismo, remo, paseos a caballo, vela, windsurf, body-board, surf, submarinismo, hípica, bolos, golf, talleres de cerámica.

c) Servicios y equipamientos

En este apartado destaca el Centro de Surf en Somo, las pistas de Skate de Somo y Loredó, el área de autocaravanas en Suesa, señalización de playas, autopistas y carreteras, y la comunicación marítima entre Santander, El Puntal, la Ría de Cubas y Somo (Turismo de Ribamontán al Mar, 2018).

d) Alojamientos

En Ribamontán al Mar existen 42 alojamientos turísticos, pudiéndose distinguir las siguientes categorías (Ayuntamiento Ribamontán al Mar, 2018):

- Hoteles
- Apartamentos
- Campings
- Hostales
- Posadas

Sin embargo, como consecuencias de la mencionada estacionalidad del turismo, en Ribamontán al Mar se dan ciertas problemáticas que afectan a la calidad de algunos de los recursos del destino (Ribatur, 2017):

- **Escasas plazas de aparcamiento**, que no cubren la demanda de turistas: De esto se deriva un descontento por parte de los locales hacia los turistas, quienes a menudo aparcan fuera de zonas de aparcamiento señalizadas.
- **Masificación**: El turismo en Ribamontán está tomando cada año un cariz más masificado. Se deben buscar alternativas a la estacionalidad y ser más creativos en los eventos.
- **Acumulación de basuras**: Los contenedores que existen no son suficientes para almacenar toda la basura que se genera a lo largo del día, viéndose afectadas las playas por este problema concreto.

En lo relativo a las capacidades, estas hacen referencia a:

a) Comunicaciones

El destino Ribamontán al Mar dispone de páginas web y presencia en algunas de las redes sociales más utilizadas en la actualidad.

Páginas web

Actualmente el destino dispone de tres páginas web diferentes:

- ***Turismo.ribamontanamar.es***: Web Oficial de Turismo de Ribamontán al Mar
- ***Ribamontanamar.es***: Ayuntamiento de Ribamontán al Mar
- ***Surfatodacosta.es***: Turismo de Surf en Ribamontán al Mar

Redes Sociales

El destino Ribamontán al Mar se encuentra presente en dos redes sociales:

- **Facebook**: Ayuntamiento de Ribamontán al Mar
- **Twitter**: Surf a toda costa

b) Tecnología

Ribamontán al Mar dispone de una App para Android y iPhone. Incluye un directorio de servicios disponible para cualquier usuario de Smartphone y tablet; noticias y eventos, que informan de la oferta turística y cultural; lugares de interés para que el turista conozca la historia de Ribamontán, qué hacer y qué visitar (App Cantabria, 2018).

c) Club de producto turístico

Es una herramienta de planificación y gestión que trata de impulsar sobre la base de la cofinanciación pública y privada, el desarrollo de productos de valor dirigidos principalmente a segmentos de mercado en crecimiento.

Existen diferentes tipos de integrantes de un club turístico: operadores turísticos, empresarios voluntarios, agentes territoriales y administraciones turísticas... etc (San Martín, 2018).

Actualmente en Ribamontán, la promoción del turismo se encuentra en manos de **Ribatur: Asociación de Empresas de Turismo de Ribamontán al Mar**.

4.2. Marca turística

La marca es un signo que permite a los empresarios distinguir sus productos o servicios frente a los de sus competidores.

Se define como todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

Resume un conjunto de cualidades que conforman su personalidad/identidad (reales o ilusorias, racionales o emocionales, tangibles e intangibles).

Funciones de la marca

A continuación, se presenta un cuadro explicativo de las funciones que desempeñan las marcas en cada una de las fases que componen el comportamiento de compra del consumidor turístico, a la hora de elegir un producto turístico que satisfaga sus necesidades (Figura 16):

Figura 16: Funciones de las marcas, según el comportamiento de compra del consumidor turístico



La Marca Turística o Marca de Destino se compone de un nombre, un logotipo y unos valores que se tratan de asociar a un territorio representando su identidad, con el objetivo de crear un posicionamiento y una visión positiva del destino en la mente de sus públicos (Marcas Turísticas, 2018).

En lo que respecta a Ribamontán al Mar, la Marca Turística gira en torno al Surf. A través de la marca “*Surf a Toda Costa*” (Figura 17), Ribamontán al Mar refleja su vocación de ser líder como destino de Surf, al tiempo que fomenta la práctica de este deporte.

Figura 17: Logo de la Marca turística “Surf a Toda Costa”



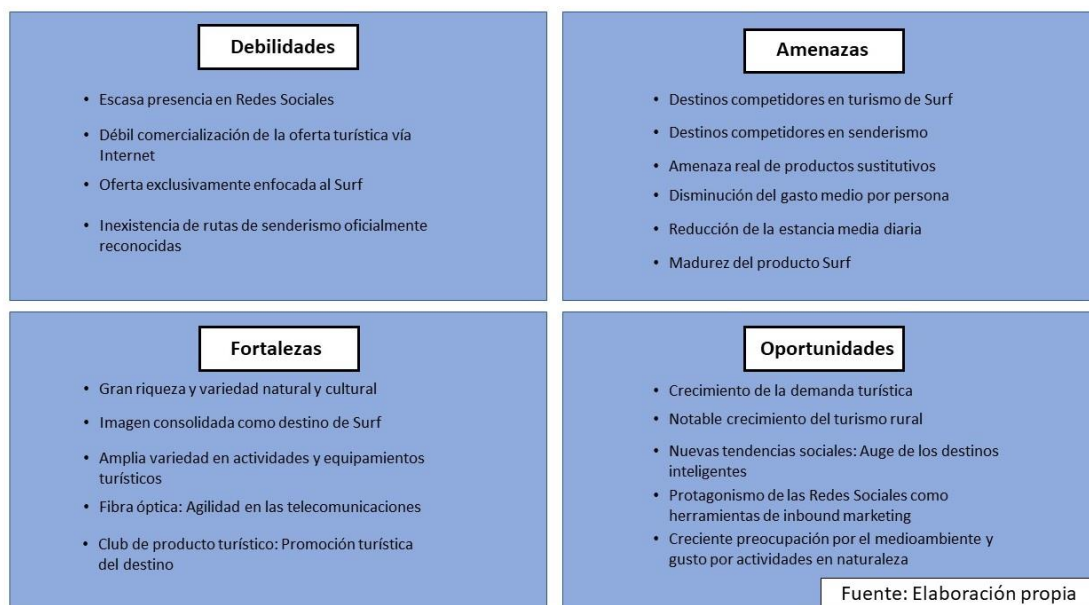
Fuente: Surf a Toda Costa

5. ANÁLISIS DAFO

La información recogida en los apartados de Análisis Interno y Análisis Externo previamente tratados ha servido de plataforma para la identificación de Fortalezas y Debilidades y las Amenazas y Oportunidades de Ribamontán al Mar como destino turístico. En concreto, el análisis interno de los recursos pone de manifiesto las Fortalezas y Debilidades, y a partir de los factores externos analizados se han derivado las correspondientes Oportunidades y Amenazas.

El uso de la metodología de análisis DAFO ha permitido confeccionar un resumen de estas cuatro dimensiones y, por lo tanto, presentar las principales conclusiones que se derivan del mismo. El análisis queda reflejado a través de la siguiente matriz (Figura 18):

Figura 18: Matriz DAFO



6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En este apartado se presentan los objetivos estratégicos dirigidos al destino turístico de Ribamontán al Mar. Concretamente se han establecido los propósitos desarrollados a nivel estratégico, que se pretenden alcanzar en el destino turístico, así como las acciones estratégicas que se llevarán a cabo, basándose en la visión y misión citadas en apartados anteriores.

6.1. Definición de objetivos estratégicos

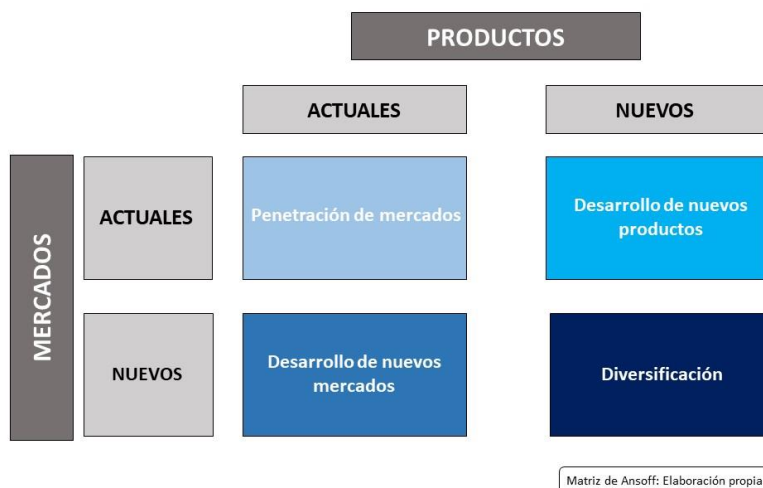
A continuación, se presentan los objetivos estratégicos perseguidos en este proyecto. Cada uno de los cinco objetivos propuestos se describen en los distintos apartados del Plan de Acción: Producto, distribución, precio y comunicación.

- **Objetivo 1:**
 - Diversificación de la oferta turística
- **Objetivo 2:**
 - Diseñar un espacio turístico innovador
- **Objetivo 3:**
 - Mejorar la distribución de la oferta turística
- **Objetivo 4:**
 - Desarrollar un nuevo posicionamiento hacia el destino
- **Objetivo 5:**
 - Mejorar la comunicación de la oferta turística

6.2. Definición de acciones estratégicas

En marketing la Matriz de Ansoff es la herramienta utilizada para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Esta matriz relaciona los productos con los mercados, clasificando al producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado, se obtienen 4 cuadrantes con la información sobre cuál es la mejor opción a seguir: Penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación (Figura 19).

Figura 19: Matriz de Ansoff



Para el caso del destino de Ribamontán al Mar, la opción estratégica escogida es el **desarrollo de nuevos productos**. Con esta estrategia se desarrollan nuevos productos para los mercados en los que se opera actualmente. A la hora de elegir esta estrategia, es importante tener en cuenta el constante cambio que experimentan los mercados, puesto que en ocasiones es necesario el lanzamiento de nuevos productos para satisfacer las necesidades generadas por dichos cambios.

Dado que el producto de Surf de Ribamontán al Mar está llegando a su etapa de madurez, el senderismo se configura como el nuevo producto a desarrollar en el destino, dirigido a un mercado conocido: El turista tanto nacional como internacional, interesado en actividades al aire libre y en contacto con la naturaleza. Por otra parte, el Senderismo surge como herramienta en la lucha contra la estacionalidad del turismo de la zona.

6.3. Posicionamiento competitivo

El posicionamiento estratégico es el lugar que ocupa un producto o marca en el mercado en relación con otros productos o marcas competidoras (Pérez 2018).

A continuación, se hace referencia al posicionamiento estratégico que se quiere dar a cada uno de los productos creados para Ribamontán al Mar: surf y senderismo (Figura 20).

Figura 20: Posicionamiento estratégico de los productos de Ribamontán al Mar

Producto	Posicionamiento
Surf a Toda Costa	<ul style="list-style-type: none"> • Destino especializado en Surf del Norte de España
Senderismo	<ul style="list-style-type: none"> • Región bien conservada, con diversidad de paisajes. Digna de pertenecer a la España Verde • Región remota con paisajes genuinos, pero a la vez accesible • Destino perfecto para disfrutar de la naturaleza, cultura y el aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Se mantiene la consolidada marca de Surf a Toda Costa para continuar con la imagen de Ribamontán al Mar como destino focalizado en el Surf. Sin embargo, la intención es convertir a Ribamontán al Mar en un destino multiexperiencial, ampliando su oferta turística con el senderismo como nuevo producto, poniendo de manifiesto la gran diversidad que ofrece.

La promesa que Ribamontán al Mar declara al turista es: *“Ribamontán al Mar es el entorno de dinamismo y paraje de quietud, de riqueza natural y cultural, espacio de desconexión e interacción con la tradición y la innovación.”*

Se puede complementar con los siguientes atributos:

- Diversidad
- Energía
- Sostenibilidad

7. PLAN DE ACCIÓN

En este bloque se presenta la planificación operativa que permitirá alcanzar los objetivos de marketing propuestos para el destino de Ribamontán al Mar.

En términos generales, una buena estrategia de marketing debe hacer uso de las “4P” **del Marketing Mix** para lograr un posicionamiento del mercado: **Producto, Distribución, Precio y Comunicación**. A continuación, se expresan los diferentes aspectos a tener en cuenta para diseñar cada uno de los planes dirigidos al destino de Ribamontán al Mar.

7.1. Plan de producto

En este plan se definen los productos que van a ofrecerse en Ribamontán al Mar, así como sus características y atributos básicos.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, los dos productos en torno a los que girará el plan de producto son el surf y el senderismo.

Gracias a los esfuerzos de promoción que se han hecho desde el Ayuntamiento, El Surf se configura como el producto estrella de Ribamontán al Mar. Este éxito se traduce en un fuerte posicionamiento en el mercado como destino líder y referente en la práctica del surf, conocido a nivel regional, nacional e internacional. Un dato que refleja el crecimiento turístico y empresarial de la zona es que en el año 2009 había 5 escuelas de surf, pasando a ser 14 en el año 2014, hasta las 20 que existen en la actualidad, según el Plan de Competitividad del Surf de Ribamontán al Mar (Moro, 2017).

Sin embargo, estos datos no son tan positivos como pueden parecer: Ante la concentración de empresas en el destino dedicadas al ámbito del surf, este producto de Ribamontán al Mar ha alcanzado su etapa de madurez en su ciclo de vida. Esto a su vez podría significar un estancamiento de la demanda turística y del crecimiento económico de la zona.

El producto de senderismo nace para evitar llegar a esta situación, como factor de **diversificación de la oferta turística** del territorio (**objetivo 1**). Aportará dinamización sociocomunitaria y se orientará como un instrumento para la recuperación, mantenimiento y promoción del patrimonio.

La principal línea a seguir en la creación de este producto es el diseño de rutas de senderismo que resalten el amplio elenco de recursos que dispone Ribamontán al Mar y que a través de ellas sea posible recomponer la historia, la forma de vida y comunicación de las localidades del municipio. La homologación de los senderos y la creación de una App específica permitirán acceder a este importante legado de una manera estructurada, recuperando un patrimonio colectivo que se pone a disposición de vecinos y visitantes.

En cuanto a los recursos fundamentales, algunos de estos se corresponden con lugares de historia relevante, conjuntos urbanos, arquitectura tradicional y popular; edificaciones de carácter religioso como iglesias, santuarios, conventos, ermitas; casonas y palacios; talleres artesanales; aspectos de actividades productivas de raíz histórica, caso de la agricultura, ganadería y pastoreo, pesca, caza y aprovechamientos forestales. Esto mostraría el valor incalculable del sendero, desde las referencias etnológicas e históricas hasta las deportivas y de interpretación del patrimonio.

Por otra parte, mostrar el potencial temático de los itinerarios es igualmente relevante. Los senderos de Ribamontán al Mar ofrecen de hecho la posibilidad de desarrollar varios temas desde el punto de vista interpretativo, sobre todo por la importancia de los entornos que atraviesan: acantilados y paisajes costeros, caminos rurales, paisajes de montaña, cursos fluviales, llanuras...

Con la homologación de los senderos se pretende garantizar la seguridad jurídica y la calidad de las rutas y la seguridad de los senderistas para asegurar una homogeneización con la red de senderos de España. Se trata de un proceso desarrollado por las federaciones para adaptarlo a su realidad geográfica. En el caso de Cantabria, la Federación Cántabra de Deportes de Montaña y Escalada (FCDME) es la entidad que se encarga de promover la práctica de deportes de montaña y escalada en todas sus modalidades, entre las que se incluye el senderismo, en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

La creación de una App de senderismo para Ribamontán al Mar supone conseguir una **experiencia más interactiva y personal del turista** con la ruta y su entorno, lo que contribuirá a la consecución del **objetivo 2: Diseñar un espacio turístico innovador**. Se mostrará un **mapa de recorrido** mediante la función GPS, con un muñeco que va caminando a medida que lo hace el visitante. Cada vez que se aproxime un punto de interés, una notificación (vibración, sonido...) invitará al visitante a interactuar con el recurso. Se despliega información sobre ese recurso mediante el uso de códigos QR.

El plan de producto descrito se desplegará para las siguientes 7 rutas (Guía ITM Cantabria, 2018):

- **Ruta del Monte Arna**

Aúna el paisaje costero y dunar y ofrece la posibilidad de visitar la Iglesia de N^a Sra. de Latas, en Somo-Loredo, Santuario de la Patrona.

- **Ruta de Los Acantilados**

Ruta con temática costera: Paisaje agreste de los acantilados horadados junto con las playas de Arenillas y La Canal.

- **Ruta el Ribero y Praderías**

Combina paisajes de ribera y tramos de llanuras y prados: el curso fluvial del Miera desciende por la parte sur del municipio hasta llegar a la Ría de Cubas y su desembocadura en el Mar Cantábrico. Por otra parte, puede visitarse la zona más ganadera del municipio. A su paso por Suesa, puede visitarse el Convento de las Trinitarias de 1860, la ermita del Carmen y la Iglesia de Castanedo.

- **Ruta Entremieses**

Fundamentalmente, destaca el carácter rural de esta ruta al discurrir por terrenos de mieses. Transcurre por diversos núcleos rurales pertenecientes a Loredo, Suesa y Castanedo.

- **Ruta el Tirado y Calobro**

Transcurre principalmente por paisajes de media montaña: Ofrece la posibilidad de acceder al Pico Funegra, el monte más alto de la zona. Además, al comienzo de la ruta puede visitarse la ermita de San Antonio.

- **Ruta de Cucabrera**

Iniciándose en Galizano, la ruta sigue dirección a la playa a través de caminos vecinales llegando a los acantilados de la franja costera donde se encuentra la cueva de Cucabrera. También se puede visitar la ermita de San Pantaleón.

7.2. Plan de distribución

Con la distribución se pone el producto a disposición de los clientes. Este plan consiste en cubrir el **objetivo 3 de mejorar la distribución de la oferta turística** de Ribamontán al Mar: Definir los canales de distribución que van a ser empleados para acercar al turista nacional e internacional a los productos turísticos de Ribamontán al Mar.

Es en el Plan de distribución donde se cobrará protagonismo la **omnicanalidad** (Collado 2018): Se trata de integrar los puntos de contacto entre los productos de Ribamontán al Mar y los turistas, es decir, poner en servicio estos productos en el lugar y el momento más oportunos para el turista, centrándose esta distribución en la posibilidad de reserva y la compra del surf y el senderismo.

En concreto, diferenciaremos dos formas de realizar la distribución (García de los Salmones, 2018):

- **Distribución directa**

Hace referencia a la posibilidad de reserva y/o prestación del servicio de forma física, a domicilio, telefónica o electrónica en los canales propios del destino turístico. Antes de ofrecer una descripción detallada de todas ellas, es necesario aclarar que, por la naturaleza intangible del servicio, su distribución efectuada a domicilio no puede contemplarse. Las formas de distribución nombradas sí son de adecuada aplicación para este caso.

Las formas de distribución que se describen a continuación están dedicadas a satisfacer la reserva y compra de los productos surf y senderismo a los visitantes nacionales y residentes.

- **Distribución electrónica:**

Principalmente esta distribución se centra en el uso de las **webs oficiales del destino** para la reserva/compra de los productos. La distribución se basará en una mayor interactividad de las páginas web, con posibilidad de visualizar los productos y precios para que la venta directa sea posible.

En Ribamontán al Mar existen dos webs oficiales del destino: **Ayuntamiento de Ribamontán al Mar y Turismo de Ribamontán al Mar**. Sin embargo, ninguna de ellas se encarga de vender paquetes turísticos relacionados con las actividades a realizar en el municipio. Se trata de webs que se limitan a proporcionar información de interés para los turistas, a modo de guía turística.

En el caso del surf y el senderismo, la reserva de las actividades a través de las webs oficiales se hará posible integrando en ellas un listado con las empresas de Surf que existen en Ribamontán al Mar. Servirán de enlace con

cada una de estas empresas, para que, a través de ellas, los clientes puedan reservar directamente las actividades que más les interesen.

Como opción específica para el senderismo, la distribución se enfocará facilitando la opción de descarga gratuita de la App oficial de senderismo de Ribamontán al Mar, para Smartphone y Android a través de estas webs oficiales, como de las de las empresas de turismo activo en las que el senderismo esté presente como una de las actividades de sus paquetes turísticos.

- **Distribución Indirecta**

Este tipo de distribución es aplicado cuando el producto o servicio se pone a disposición de los clientes a través de otros intermediarios, ajenos a la propia empresa, o por medio de franquicias, quienes ejecutan la distribución a través de las figuras del franquiciador y franquiciado.

Para el caso del senderismo y el surf en Ribamontán al Mar, se empleará la distribución indirecta a través de otros intermediarios, tanto físicos como online. La razón de esta elección es alcanzar una mayor cobertura del mercado, posibilitando el acercamiento del producto senderismo a los turistas internacionales, utilizando el surf como producto tractor.

En este sentido, la distribución indirecta tratará de la venta a mayoristas extranjeros de paquetes turísticos que combinen actividades de surf y excursiones de senderismo por las 7 rutas de Ribamontán al Mar.

Estos paquetes estarán dirigidos a agencias de viajes físicas y online que operan en los países que coinciden con los mercados emisores de Ribamontán al Mar, y a las empresas de surf (escuelas, casas de Surf...) cuyos clientes provengan en su gran mayoría de otras nacionalidades (Logismic, 2018).

- **Expedia:** ofrece sus servicios a través de internet y agentes de viajes por teléfono. Su sede central está en Estados Unidos y ofrece sus servicios a veinte países: Australia, Austria, los propios Estados Unidos, Gran Bretaña, Nueva Zelanda, Suecia, España, Singapur, Noruega, los Países Bajos, Corea del Sur, Japón, Italia, Irlanda, India, Alemania, Francia, Dinamarca, Canadá y Bélgica.
- **Lastminute.com:** Agencia de viajes online con sede en Londres, cuyo mercado se encuentra preferentemente en Europa.
- **Viajes El Corte Inglés:** Esta agencia cuenta con más de 500 oficinas y además de en España, puede encontrarse en países de Europa tales como Francia, Italia, Bélgica y Portugal. Por otra parte, también tiene instaladas sus oficinas en varios países de América.

Con este enfoque, las empresas dedicadas a la práctica del surf funcionarán como intermediarias del producto Senderismo al incluirlo en sus paquetes turísticos junto, con las actividades de surf. De esta manera se despliegan oportunidades a los turistas para escoger entre diferentes opciones, que sirvan para diversificar la oferta turística sin perder el foco en el surf.

Por un lado, estas empresas intermediarán mediante el uso del canal electrónico, a través de **páginas web propias**, y por otro, lo harán a través de sus puntos de contacto físicos, es decir, mediante los establecimientos de cada una de las empresas de turismo activo que existen en Ribamontán al Mar, como ocurría hasta el momento.

En lo referente a las webs de las atracciones turísticas del destino, estas también deberían apuntar hacia una mejora de la distribución de los productos. Todas ellas deberían disponer de una tienda online, en la que el cliente pueda seleccionar las actividades en las que esté interesado en contratar. Cada cliente efectuará su reserva directamente a través de la web, mediante su propio carrito de la compra.

En este caso, se han tomado de referencia algunas de las empresas de turismo activo de Ribamontán al Mar. La gran mayoría de ellas no dispone de un apartado de reserva de paquetes/cursos, sólo proporcionan información sobre las actividades que ofrecen y sus tarifas. A continuación, se presentan algunos ejemplos de las empresas cuyas páginas web sí permiten la reserva o compra de sus servicios (Figura 21).

Figura 21: Tienda online de La Wave Surf House



Fuente: La Wave Surf Camp

7.3. Plan de precio

En el plan de precio se incluyen los precios fijados para los productos turísticos de Ribamontán al Mar, tanto para el surf como para el nuevo producto de Senderismo.

Este plan, por tanto, contempla por una parte los precios propuestos para las actividades de Surf, así como las estrategias de precios que se llevarán a cabo (Figura 22). Por otra parte, figuran los precios resultantes al ofrecer paquetes de surf y senderismo.

Figura 22: Estrategias de precios

ESTRATEGIAS DE PRECIOS	
PRECIOS DIFERENCIALES	PRECIOS PARA LÍNEAS DE PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos periódicos • Descuentos en segundo mercado • Descuentos por volumen de compra • Descuentos por volumen de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios paquete <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semana Azul ▪ Surf + Senderismo

Fuente: Elaboración propia

a) Estrategias de precios diferenciales

- Descuentos periódicos

Por ejemplo, descuentos en Packs de Surf de temporada baja (Figuras 23,24,25,26, 27, 28 y 29).

▪ Puente de mayo

Figura 23: Pack del puente de mayo

PUENTE DE MAYO
<p>Fecha: 27 abril-1 mayo</p> <p>5 noches de alojamiento</p> <p>+</p> <p>5 clases de surf con material</p> <p>- Total 10 horas</p> <p>+</p> <p>Desayunos</p> <p>+</p> <p>Fiesta de despedida</p> <p>- BBQ</p> <p>Desde 220€</p>

Fuente: Elaboración propia

- **Puente de la Diada**

Figura 24: Pack del puente de la Diada

PUENTE DE LA DIADA
Fecha: 7 abril-11 septiembre
4 noches de alojamiento
+
3 días de surf con material
+
Desayunos
+
Fiesta de despedida - BBQ
Desde 190€
Fuente: Elaboración propia

- **Puente de octubre**

Dos opciones:

Figura 25: Opciones de pack del puente de octubre

PUENTE DE OCTUBRE	
OPCIÓN 1	OPCIÓN 2
Fecha: 10-14 octubre	Fecha: 10-14 octubre
4 noches de alojamiento	3 noches de alojamiento
+	+
4 días de curso	3 días de curso
2 horas diarias	2 horas diarias
199€	150€
Fuente: Elaboración propia	

- **Surf en Halloween**

Dos opciones para el puente de Halloween:

Figura 26: Opciones de pack del puente de Halloween

PUENTE DE HALLOWEEN	
OPCIÓN 1	OPCIÓN 2
<p>Fecha: 31 octubre - 4 noviembre</p> <p>4 noches de alojamiento</p> <p>+</p> <p>4 días de curso</p> <p>2 horas diarias</p> <p>199€</p>	<p>Fecha: 1- 4 noviembre</p> <p>3 noches de alojamiento</p> <p>+</p> <p>3 días de curso</p> <p>2 horas diarias</p> <p>150€</p>
Fuente: Elaboración propia	

- **Puente de la Almudena**

Dos opciones:

Figura 27: Opciones de pack del puente de La Almudena

PUENTE DE LA ALMUDENA	
OPCIÓN 1	OPCIÓN 2
<p>Fecha: 8 - 11 noviembre</p> <p>3 noches de alojamiento</p> <p>+</p> <p>3 días de curso</p> <p>2 horas diarias</p> <p>150€</p>	<p>Fecha: 9- 11 noviembre</p> <p>2 noches de alojamiento</p> <p>+</p> <p>2 días de curso</p> <p>2 horas diarias</p> <p>99€</p>
Fuente: Elaboración propia	

▪ Puente de San Isidro

Oferta de Puente de San Isidro destinada a diferentes packs, según el número de noches de alojamiento y las características del curso de surf:

Figura 28: Packs del puente de San Isidro

PUENTE DE SAN ISIDRO			
PACK 1	PACK 2	PACK 3	PACK 4
3 noches de alojamiento + 3 días de curso 3 clases de 2 horas de duración	3 noches de alojamiento + 3 días de curso intensivo 6 clases de 2 horas de duración	4 noches de alojamiento + 4 días de curso 4 clases de 2 horas de duración	4 noches de alojamiento + 4 días de curso intensivo 8 clases de 2 horas de duración
149€	225€	199€	299€

Fuente: Elaboración propia

▪ Puente de diciembre

Oferta de Puente de diciembre destinada a diferentes packs, según el número de noches de alojamiento:

Figura 29: Packs del puente de diciembre

PUENTE DE DICIEMBRE		
PACK 1	PACK 2	PACK 3
Fecha: 6 – 9 diciembre 3 noches de alojamiento + 3 días de curso 2 horas diarias	Fecha: 5– 9 diciembre 4 noches de alojamiento + 4 días de curso 2 horas diarias	Fecha: 4 – 9 diciembre 5 noches de alojamiento + 5 días de curso 2 horas diarias
150€	199€	249€

Fuente: Elaboración propia

- Descuentos en segundo mercado

Este tipo de descuentos se aplican según criterios de segmentación como son los sociodemográficos o los geográficos (García de los Salmones, 2018). En concreto, para Ribamontán al Mar se aplicarán descuentos según lugar de procedencia, edad, tamaño de la familia.

En el caso del surf en Ribamontán al Mar, se aplicarán tarifas de socio del Centro de Surf de Somo, las cuales variarán según los servicios contratados, y por su parte, los empadronados en Ribamontán al Mar podrán beneficiarse de descuentos especiales (Figura 30).

Figura 30: Descuentos según procedencia, por edad y tamaño de la familia

EMPADRONADOS	<p>Con espacio para almacenar la tabla de surf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120€ anuales <p>Sin espacio para almacenar la tabla de surf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 90€ anuales
NO EMPADRONADOS	<p>Con espacio para almacenar la tabla de surf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 160€ anuales <p>Sin espacio para almacenar la tabla de surf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 120€ anuales
TARIFA JUNIOR	<p>Con espacio para almacenar la tabla de surf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100€ anuales <p>Sin espacio para almacenar la tabla de surf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80€ anuales
TARIFA FAMILIAR	<p>Reducción del 25% para dos o más miembros de la unidad familiar</p>

Fuente: Elaboración propia

- Descuentos por volumen de compra

▪ Tarifas por días

Se han establecido precios para cursos de surf en grupo y clases particulares, en función de la duración de estos. Las características de los cursos son las siguientes:

- Duración de las clases: 2 horas aproximadamente.
- El curso incluye: Seguro de Responsabilidad Civil y Seguro Deportivo, materiales (tabla y traje) y monitor titulado por la Federación Cántabra de Surf.

Para las **clases en grupo** se han establecido unos precios, expresados en la siguiente tabla (Figura 31):

Figura 31: Tabla de precios para clases de surf en grupo

DURACIÓN	1 Día	2 Días	3 Días	4 Días	5 Días	6 Días	7 Días
PRECIO	30€ Por persona	55€ Por persona	78€ Por persona	95€ Por persona	115€ Por persona	130€ Por persona	140€ Por persona

Fuente: Elaboración propia

Para **clases particulares** de surf, se han fijado los siguientes precios, recogidos en la siguiente tabla (Figura 32):

Figura 32: Tabla de precios para clases de surf particulares

	1 Persona	2-3 personas
PRECIO	50€/Día	40€/Día

Fuente: Elaboración propia

Existirá un **descuento del 10%** al traer tabla y traje propios, independientemente de tratarse de clases en grupo o particulares.

Por otra parte, los equipos de surf serán considerados como grupo de consumidores al que aplicar descuento. La tarifa irá destinada a los miembros del equipo:

- **Tarifa Equipo de Surf:** 200 euros anuales.
- **Descuentos por volumen de productos**

La estrategia de descuentos por volumen de productos consiste en aplicar un descuento a medida que el cliente adquiere más cantidad de un producto (García de los Salmones).

En el caso de Surf en Ribamontán al Mar se aplicarán **Bonos Especiales** a partir de la contratación de 10 clases, por 220€. Serán bonos personales e intransferibles con validez limitada de 2 años de duración.

b) Precios para líneas de producto

Este tipo de estrategia consiste en asignar precios conjuntos para un conjunto de productos complementarios, denominados **precios paquete** (García de los Salmones, 2018).

En Ribamontán al Mar los paquetes turísticos se basarán en establecer precios para la combinación de los productos de surf y senderismo.

Una de las opciones de paquete de los productos descritos tendrá lugar durante las **Semanas Azules del Surf** (Surf a Toda Costa, 2018).

Las Semanas Azules del Surf son jornadas de aprendizaje de este deporte que tienen lugar durante unas semanas determinadas del año. Aplicado a Ribamontán al Mar estos cursos de iniciación tendrán lugar en las playas de Somo y Loreda, entre los meses de marzo a octubre, excluyéndose los meses de verano para poder contribuir a la desestacionalización de la oferta turística de la zona.

Esta iniciativa está dirigida a niños y jóvenes procedentes de centros escolares y universidades, a quienes se les ofrece la realización de clases de surf y estancia en Somo, acompañado de otras actividades lúdicas y medioambientales. Además de centros de Cantabria, otros colegios y universidades de España podrán disfrutar de estas actividades: Madrid, Castilla y León y Cataluña.

Las Semanas Azules se venderán como paquetes todo incluido para grupos a partir de 15 alumnos y hasta un máximo de 30, e incluirán (Figuras 33 y 34):

Figura 33: Tabla de actividades de la Semana Azul

SEMANA AZUL	
- Actividad de bienvenida	
- Actividades diarias matinales y por la tarde, de las cuales:	
• Al menos una actividad relacionada con la práctica del surf	
• Al menos una actividad relacionada con la cultura del surf (orígenes y evolución)	
• Al menos una actividad medioambiental	
- Otras actividades deportivas y lúdicas: caminatas, juegos en la playa/naturaleza, talleres...	
- Animación después de la cena	
- Fiesta de despedida	
- Equipos y materiales necesarios para la práctica del deporte	
- Alojamiento en pensión completa	
- Seguro (Opcional)	

Fuente: Elaboración propia

Figura 34: Precios por alumno de la Semana Azul

PRECIOS POR ALUMNO	30€
SERVICIO OPCIONAL: • Seguro de accidente	7€

Fuente: Elaboración propia

La Semana Azul tendrá lugar durante 4 días y 3 noches. Se incluye la opción de 1 jornada destinada a la formación medioambiental y una excursión de senderismo por cualquiera de las rutas de Ribamontán al Mar.

Por otra parte, se han diseñado paquetes de surf y senderismo para aquellos clientes que quieran disfrutar tanto de la costa como del interior de Ribamontán al Mar. Se ha tomado como ejemplo a la **Escuela de Surf La Wave** como establecimiento de surf desde el que ofrecer los paquetes turísticos (Figuras 35, 36, 37 Y 38):

Figura 35: Pack N°1

- **Pack 1**

PACK 1	
ALOJAMIENTO + DESAYUNO	Apartamento • Máximo 6 personas
CURSO DE SURF	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de surf de 3 horas al día con monitor titulado • Grupos pequeños de hasta 6 alumnos por monitor • Picnic para el descanso de las clases • Seguro de Responsabilidad Civil y accidentes • Certificado de nivel de surf de Quiksilver y Roxy
EXCURSIÓN DE SENDERISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Excursión de 3 horas a pie por las rutas de Ribamontán al Mar • Guía de senderismo (opcional)
ALQUILER DE MATERIAL	Tabla y neopreno • Gratuito para los días que se hayan reservado las clases
TARJETA DE CLIENTE VIP	• Descuentos en La Wave Surf Shop

Fuente: Elaboración propia

Figura 36: Pack N°2

- Pack 2

PACK 2			
ALOJAMIENTO + DESAYUNO	<ul style="list-style-type: none"> Habitación Playa de Langre Habitación Playa de Loredo Habitación Playa de Somo Habitación Galizano Habitación el Puntal 	Para 2 ó 3 personas	3ª persona añadiendo cama supletoria Temporada Alta 20€ Temporada Baja 15€
CURSO DE SURF	<ul style="list-style-type: none"> Curso de surf de 3 horas al día con monitor titulado Grupos pequeños de hasta 6 alumnos por monitor Picnic para el descanso de las clases Seguro de Responsabilidad Civil y accidentes Certificado de nivel de surf de Quicksilver y Roxy 		
EXCURSIÓN DE SENDERISMO	<ul style="list-style-type: none"> Excursión de 3 horas a pie por las rutas de Ribamontán al Mar Guía de senderismo (opcional) 		
ALQUILER DE MATERIAL	Tabla y neopreno <ul style="list-style-type: none"> Gratuito para los días que se hayan reservado las clases 		
TARJETA DE CLIENTE VIP	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en La Wave Surf Shop 		

Fuente: Elaboración propia

Figura 37: Pack N°3

- Pack 3

PACK 3		
ALOJAMIENTO + DESAYUNO	<ul style="list-style-type: none"> Habitación Playa de Langre Habitación Playa de Loredo Habitación Playa de Somo Habitación Galizano Habitación el Puntal 	Para 1 ó 2 personas
CURSO DE SURF	<ul style="list-style-type: none"> Curso de surf de 3 horas al día con monitor titulado Grupos pequeños de hasta 6 alumnos por monitor Picnic para el descanso de las clases Seguro de Responsabilidad Civil y accidentes Certificado de nivel de surf de Quicksilver y Roxy 	
EXCURSIÓN DE SENDERISMO	<ul style="list-style-type: none"> Excursión de 3 horas a pie por las rutas de Ribamontán al Mar Guía de senderismo (opcional) 	
ALQUILER DE MATERIAL	Tabla y neopreno <ul style="list-style-type: none"> Gratuito para los días que se hayan reservado las clases 	
TARJETA DE CLIENTE VIP	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en La Wave Surf Shop 	

Fuente: Elaboración propia

Figura 38: Precios paquete surf + senderismo

PRECIOS POR PERSONA	3 NOCHES 2 DÍAS DE SURF 1 DÍA DE SENDERISMO	5 NOCHES 3 DÍAS DE SURF 1 DÍA DE SENDERISMO	7 NOCHES 5 DÍAS DE SURF 2 DÍAS DE SENDERISMO
TEMPORADA ALTA	140	330	470
TEMPORADA BAJA	120	280	400

Temporada alta: Semana Santa, julio y agosto

Fuente: Elaboración propia

7.4. Plan de comunicación

A continuación, se especifica el conjunto de canales a través de los cuales el destino de Ribamontán al Mar pondrá a disposición de los turistas la oferta de los productos Surf y Senderismo. Es importante destacar, que el plan de comunicación dirigido a los productos del destino está encaminado a la consecución de los **objetivos 4 y 5**.

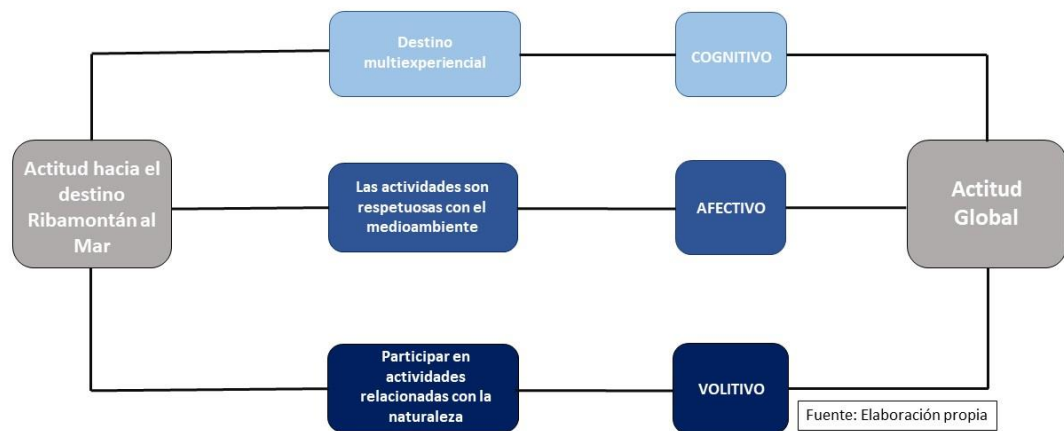
El objetivo 4 de **Desarrollar un nuevo posicionamiento hacia el destino** se abordará teniendo en cuenta la actitud como criterio para la modificación de las percepciones hacia el destino, puesto que se ha convertido en un importante factor de estudio por la psicología, ya que puede usarse como predictor del comportamiento (Ortego, López y Álvarez, 2018).

Este objetivo irá encaminado a modificar las percepciones de los turistas sobre Ribamontán al Mar como destino “solo Surf”, hacia la posibilidad de realizar otras actividades en el destino, como son las actividades en naturaleza, entre las que se incluye el Senderismo.

Para conseguir esto, será necesario actuar sobre los **tres componentes de la actitud**: el **cognitivo**, dando información, el **afectivo**, generando emociones y el **volitivo**, facilitando la respuesta (Gallo, 2108) (Figura 39).

- **Cognitivo**: Engloba las creencias que los turistas tienen hacia los atributos de Ribamontán al Mar como destino: Es el conocimiento de Ribamontán al Mar como destino multiexperiencial.
- **Afectivo**: Son las emociones o sentimientos de los turistas hacia los atributos que ofrece Ribamontán al Mar como destino: Se desarrollan actividades en la naturaleza, respetuosas con el medio ambiente.
- **Volitivo**: Representa las intenciones de comportamiento que tienen los turistas de Ribamontán al Mar hacia el propio destino: Es la participación en actividades de naturaleza.

Figura 39: Componentes de la actitud: Creación de una nueva actitud hacia Ribamontán al Mar



Estos tres elementos de la actitud de los turistas componen una actitud global hacia el destino de Ribamontán al Mar: **Se trata de un destino multiexperiencial, cuyas actividades de interés para dichos turistas son respetuosas con la naturaleza en general.**

El objetivo 5 consistente en la **Mejora de la comunicación de la oferta turística** se pretende alcanzar basándose en la integración de las herramientas de comunicación online y offline.

a) Comunicación online

Las herramientas de comunicación online, también conocidas como herramientas 2.0 utilizadas para la comunicación de los productos de Ribamontán al Mar serán las siguientes (San Martín, 2018):

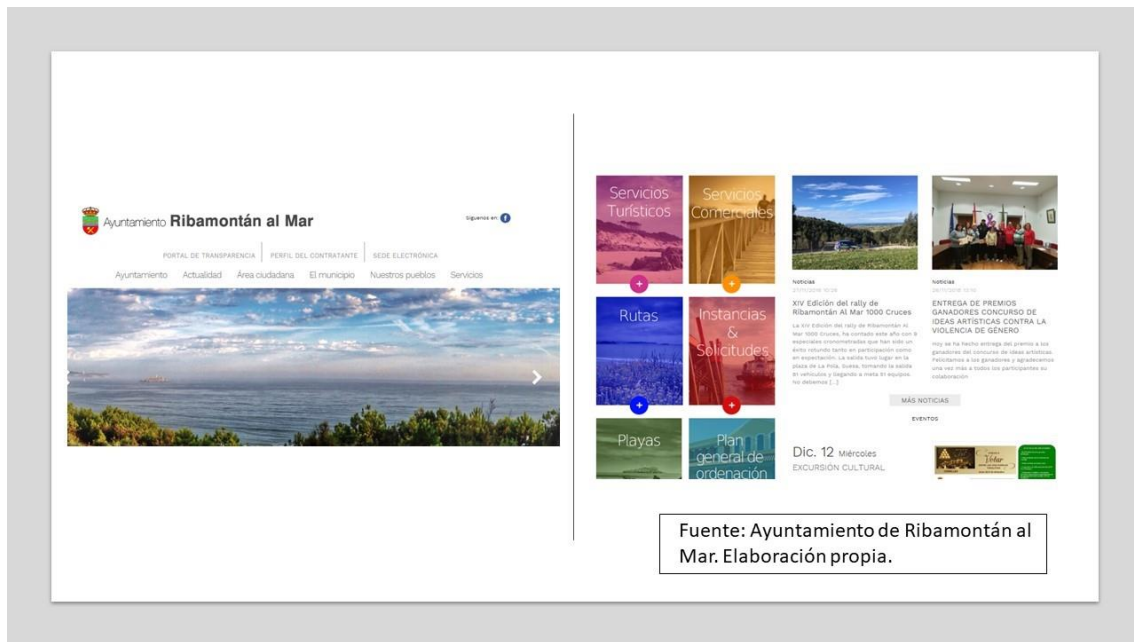
- Web 2.0
- Redes Sociales (RRSS)
- App móvil

Web 2.0

Hace referencia al espacio donde el destino turístico comunica su oferta de productos y servicios turísticos. En el caso de Ribamontán al Mar existen 3 webs oficiales del destino: **ribamontanamar.es** (Web oficial del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar), **turismo.ribamontanamar.es** (Web oficial de Turismo de Ribamontán al Mar), **surfatodacosta.es** (Surf en Ribamontán al Mar).

Ribamontanamar.es: Ofrece información de actualidad sobre el municipio, sus pueblos, los servicios (incluyendo los turísticos), así como información de sus recursos naturales, culturales, patrimonio... incluso un apartado de área ciudadana (Ayuntamiento Ribamontán al Mar 2018) (Figura 40).

Figura 40: página principal de la web oficial del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar



Turismo.ribamontanamar.es: Incluye información de las diferentes posibilidades turísticas que ofrece el destino (playas, rutas...) y de servicios específicos para turistas (parking de autocaravanas) y eventos que puedan significar el desplazamiento de turistas incluso a nivel internacional (Derby Internacional de Loredo) (Turismo Ribamontán al Mar 2018) (Figura 41).

Figura 41: página web oficial de Turismo de Ribamontán al Mar



Surfatodacosta.es: Es la web destinada al Surf en Ribamontán al Mar. Ofrece todo tipo de información relacionada con esta actividad en el destino: predicciones, playas, información relativa al centro de surf y a las diferentes temporadas y actividades (Semana Azul y PequeSurf) (Surf a Toda Costa, 2018) (Figura 42).

Figura 42: Página principal de la web de Surf a Toda Costa



Se propone que en todas ellas se trabaje el enfoque de la web 2.0: El contenido generado en ella no tendrá un sentido unidireccional, sino que existirán grandes posibilidades de interacción entre los usuarios. Es decir, la web no sólo significará consumir, sino también compartir y generar contenidos.

Este enfoque de las webs se trabajará bajo la óptica de 4 características (San Martín 2018):

- Estética
- Funcional
- Participativa
- Interactiva

Estética: Imagen web coherente con el posicionamiento del destino turístico. Colores y fotografías acordes con cada uno de los apartados de los sitios web, dedicados a cada una de las actividades del destino, incluidos los reservados para el surf y el senderismo.

Funcional: Mantener los contenidos de las web adecuadamente estructurados y permanentemente actualizados.

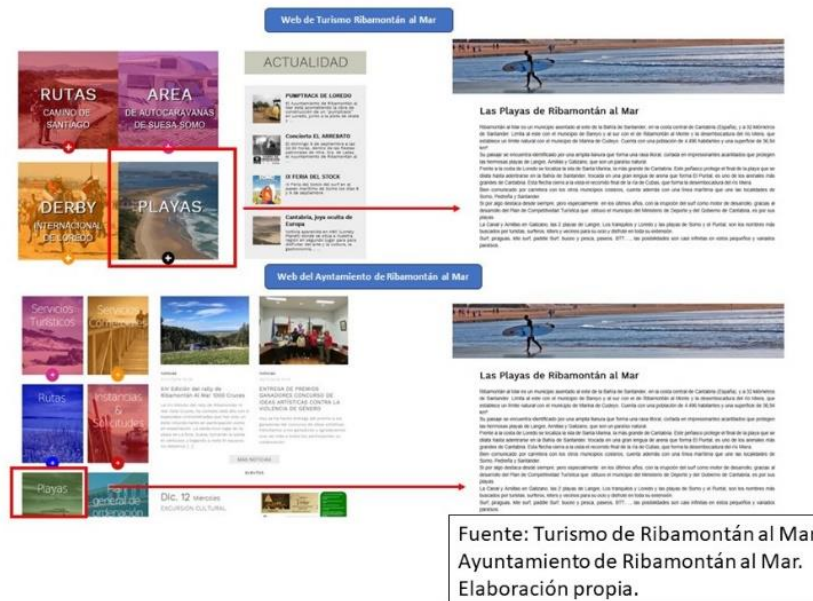
Figura 43: Clasificación de contenidos en las webs de Turismo y del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar



Se puede observar en las imágenes anteriores (figura 43), que esta regla se respeta en las webs del destino. Sin embargo, deberían definirse apartados web para el surf y el senderismo, así como actualizarlos con información relativa a eventos puntuales de surf y salidas organizadas de senderismo. Por otra parte, sería necesario cambiar el espacio de “rutas” por uno que se denomine “senderismo”, dado que es el nuevo producto dirigido a Ribamontán al Mar. Dentro de él se especificarían los detalles de las rutas, del mismo modo que aparecen actualmente.

Asimismo, sería importante diferenciar de forma clara los contenidos de cada página web: El objetivo de cada una de ellas es diferente, sin embargo, en la práctica, al acceder a cada una de ellas por separado, se puede ver que la información es idéntica en unas y en otras. Esto ocurre concretamente con las webs de Ayuntamiento de Ribamontán al Mar y con la de Turismo de Ribamontán al Mar (Figura 44).

Figura 44: Contenidos poco diferenciados entre las webs de Turismo y Ayuntamiento de Ribamontán al Mar



Interactiva: Integración con redes sociales, aplicaciones móviles, visitas virtuales. Incluir iconos con enlaces a todas las redes sociales en las que esté presente el destino de Ribamontán al Mar. Actualmente esto se cumple en las tres webs del destino, sin embargo, deberían añadirse los enlaces del resto de redes sociales en los que Ribamontán al Mar debería estar presente.

Dentro de esta interactividad, se considera hacer posible la descarga de la aplicación para dispositivos móviles de senderismo desde las propias webs, así como proporcionar información sobre las posibilidades que ofrece cada una; ofrecer ciertas funciones que sirvan de visitas virtuales de los productos. En el caso del surf, incluir una función de webcam que permite observar el estado del mar de todas las playas de Ribamontán al Mar, y en caso del senderismo, ofrecer enlaces de Google Maps para poder ver el recorrido de las rutas.

Participativa: Convertir a las webs en espacios donde los visitantes puedan compartir opiniones, fotos y videos de sus experiencias en Ribamontán al Mar, sobre lo cual, ninguna de las páginas web ofrece esta oportunidad actualmente. Esto, se conseguiría utilizando sistemas de comentarios integrados o externos. Se optará por los sistemas de comentarios externos como podrían ser el uso de Google + y Facebook, ya que externalizar los comentarios da la posibilidad a los usuarios de las webs de usar sus propios perfiles sociales para comentar, facilitando la participación en los contenidos, además de darles la opción de compartir en las redes sociales sus aportes.

Google+ es una buena decisión, puesto que la mayoría de los usuarios tienen cuenta de Gmail por su dispositivo móvil Android, para acceder al correo electrónico o incluso para acceder a Youtube. En cuanto a Facebook, es la red social por excelencia en estos momentos, a la que los usuarios se encuentran más acostumbrados y familiarizados.

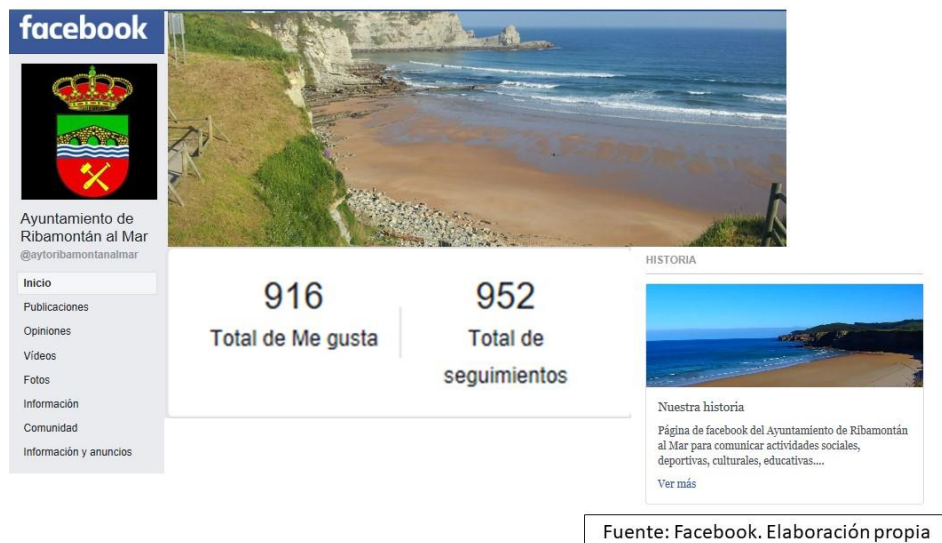
Redes Sociales

En este sentido la comunicación irá dirigida a ampliar al número de canales o plataformas digitales por las que pueda el destino comunicarse e interactuar con sus públicos. Actualmente, el destino **solamente está presente en Facebook y en Twitter**, con las webs del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar y Surf a toda Costa respectivamente. La idea es dotar al destino de visibilidad en todas las redes sociales más utilizadas en la actualidad, para que los usuarios puedan visualizar y generar contenido en la plataforma y el momento que quieran: Facebook, Twitter e Instagram. Este tipo de comunicación estará generalmente orientada a una producción audiovisual, sin embargo, cada red social tiene su propio lenguaje y requieren distintos tipos de publicaciones:

- Facebook

La cuenta de Facebook del Ayuntamiento de Ribamontán al Mar fue creada en el año 2017. Según figura en su perfil, la página de Facebook surgió para comunicar actividades sociales, deportivas y culturales de Ribamontán al Mar. De este modo podemos encontrar en ella gran variedad de publicaciones relativas a los acontecimientos que tiene lugar en el destino turístico. Actualmente, su comunidad tan solo cuenta con un total de 916 “Me gusta” y 952 seguimientos (Figura 45).

Figura 45: Página de Facebook de Ayuntamiento de Ribamontán al Mar: comunidad e historia.



El contenido ha de ser realmente interesante para los usuarios, es decir, han de comentar, compartir e interactuar. Para llamar la atención de los usuarios se apostará por los contenidos que más visibilidad tienen, como son los vídeos, los directos y los grupos.

En el caso de los **directos**, anunciar las competiciones de surf que vayan a tener lugar en las playas de Ribamontán al Mar y emitir a través de Facebook un streaming de dicho evento.

La **Creación de grupos** en Facebook es también una herramienta importante para que usuarios con intereses comunes puedan compartir conocimientos e información.

En función a su visibilidad, lo más adecuado es crear grupos públicos, es decir, aquellos a los que cualquier usuario de Facebook pueda unirse sin necesidad de aprobación de admisión. Lo más importante en estos grupos es definir la temática de la que va a tratar y crear contenido exclusivo para los miembros de dicho grupo. Para la dirección de Facebook de Turismo de Ribamontán al Mar, se crearán grupos diferentes de Senderismo y de Surf.

- Twitter

Actualmente la cuenta de Surf a Toda Costa cuenta con un total de 7.953 Tweets, 4.728 seguidores, sigue a 1.912 usuarios y ha participado en 1.618 “Me gusta” (Twitter 2018) (Figura 46).

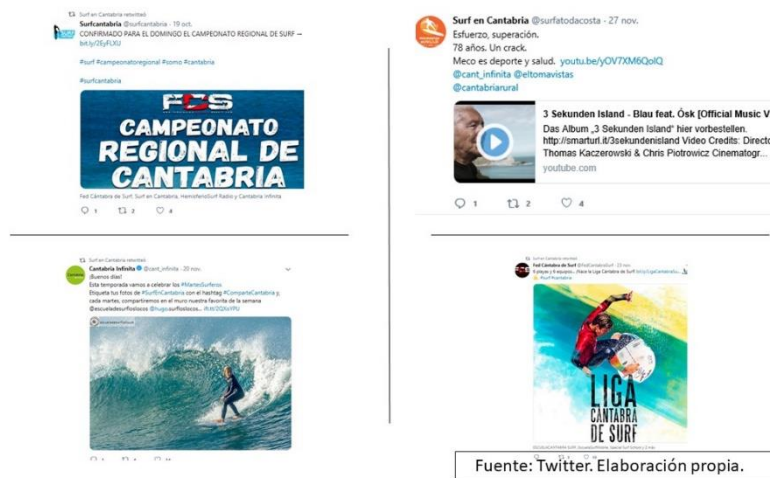
Figura 46: Cabecera de Twitter de Surf a Toda Costa



Fuente: Surf a Toda Costa. Elaboración propia

Los posts que más predominan son fotografías de las playas de Ribamontán al Mar, pero también noticias sobre eventos y competiciones de Surf, como La Liga Cántabra de Surf o el Campeonato Regional de Cantabria. Este contenido está compuesto en su gran mayoría por retweets de contenido creado por otras cuentas oficiales como la federación Cántabra de Surf o Cantabria Infinita. También nos podemos encontrar con algunos posts que cuentan experiencias personales en contacto con este deporte (Figura 47).

Figura 47: Recopilación de posts de la cuenta en Twitter de Surf a Toda Costa



Fuente: Twitter. Elaboración propia.

Como propuesta, esta red social se podría utilizar para vincular los artículos y noticias que se publiquen en las páginas web del destino y con el contenido generado en las demás redes sociales en las que el destino estará presente. La atención de los seguidores se llamará a través de hilos, ya que actualmente es la herramienta más utilizada para contar historias, anécdotas y curiosidades, aunque también para contar la información de forma atractiva. En este sentido, Twitter será la red social en la que se comunique la participación de Ribamontán al Mar en las ferias turísticas y otros eventos que envuelvan al destino, pero también debería incluir las novedades en la App y publicaciones en revistas especializadas. Por otra parte, se comunicarán sorteos y descuentos de forma recurrente para dotar de un extra de interacción en esta red. Algunos ejemplos de sorteos podrían ser:

En @SurfaTodaCosta sorteamos 2 packs Samartbox #Surf y #Senderismo, para que vengas cuando vengas, disfrutes de múltiples sensaciones!

¿Quieres una mochila y bastón de Trekking? de Síguenos y haz RT para entrar en el #Sorteo. Se trata de hacer un sorteo entre todos aquellos usuarios que hayan hecho retweet a un tweet concreto. Así, los usuarios ayudarán a difundir información relevante a cambio de un incentivo y servirá para aumentar el número de followers de la marca de Ribamontán al Mar.

- Instagram

Es la red social de fotografías más importante. El objetivo es buscar cierta armonía entre las imágenes, que todas ellas respiren el mismo aire. Se buscará potenciar aquellas imágenes relativas a los recursos naturales de Ribamontán al Mar, especialmente las relativas a los senderos y los paisajes y manifestaciones culturales que desde ellos se puedan observar. Además, esta red social tendrá conexión con la App móvil de senderos de Ribamontán al Mar, por lo tanto, existirá un elevado contenido generado por los visitantes. Esto contribuirá a aumentar la presencia del nuevo producto senderismo.

App móvil

En la App móvil destinada al senderismo se ofrecerá información general de todas las rutas de Ribamontán al Mar, así como anunciar infraestructura turística complementaria de alojamiento, restauración, comercio y actividades de ocio (incluyendo las relativas al Surf).

En lo relativo a la información de las rutas, se mostrarán detalles como la duración, el desnivel, puntos de comienzo y fin de cada uno de los recorridos. Una vez se haya iniciado la ruta (consultar aparado de producto), la App indicará puntos especiales de interés, de los cuales se podrá obtener toda la información sobre geomorfología, historia, tradiciones etc, a través de códigos QR escaneables.

La App se caracteriza por la interacción, no solo con el propio turista como se ha expuesto anteriormente, si no con las páginas web del destino y redes sociales. Se trata de facilitar el “Sharing” a través de ella, para que los usuarios puedan subir sus fotos con sus perfiles de Twitter, Facebook e Instagram. Es precisamente este último medio social el más indicado para invitar a los usuarios a compartir sus experiencias en las rutas, puesto que a lo largo de los recorridos se instalarán puntos estratégicos indicados con el logo de Instagram para que los visitantes suban a esta red social sus fotos a través de la propia App.

Etiquetas promocionales utilizadas:

Surf: #BigWaves, #SurfCantabria, #Loredo, #Somo, #Langre, #RibamontanalMar, #Cantabria, #Surf, #Waves, #Lovesurf, #SurfaTodaCosta, #SemanaAzul, #PequeSurf.

Senderismo: #Cantabrianatural, #NaturalezaCantabria, #NaturalezaRibamontan, #Senderismo, #SenderismoRibamontan, #Paisajes, #TardesdeOtoño, #AppSenderismo, #RutaAcantilados, #RutaCucabrera, #CarrilBici, #TiradoyCalobro, #RutaEntremieses, #RiberoyPraderías, #MonteArna.

Puentes y festivos: #FindeSemana, #PuenteenRibamontán #SemanaSanta, #PuentedeOctubre, #PuentedeNoviembre, #PuentedeDiciembre, #SanIsidro.

Es importante incluir etiquetas sobre días festivos y puentes, pues buena parte de los visitantes hacen uso de estas fechas para desplazarse a Cantabria. En concreto, algunas fiestas como San Isidro son interesantes de etiquetar, ya que es una festividad madrileña que van a aprovechar los visitantes de dicha comunidad, el principal emisor nacional a Cantabria. Asimismo, sirven para desestacionalizar la oferta, al igual que las etiquetas de #SemanaAzul, periodo que tiene lugar de marzo a octubre, o #TardesdeOtoño.

b) Comunicación offline

Las herramientas de comunicación tradicionales empleadas para la comunicación de los productos de Ribamontán al Mar serán (San Martín, 2018):

- Publicidad
- Patrocinio y eventos
- Ferias turísticas
- Oficinas de información turística

Publicidad

Uso de los medios de comunicación masivos para hacer llegar al público los productos de Ribamontán al Mar, de forma unidireccional.

En este caso, el medio masivo escogido para la comunicación es la **prensa**, dirigida a un nicho de mercado específico: turistas aficionados a las actividades en naturaleza y que valoran el medioambiente. En concreto se escogerán revistas, dirigidas al consumidor final, que cuenten con publicaciones especializadas en temas de turismo y naturaleza. Esto supone una oportunidad, ya que otras revistas podrían contactar con Ribamontán al Mar para la publicación de algún artículo relacionado con el surf o el senderismo.

Algunos ejemplos de revistas especializadas son:

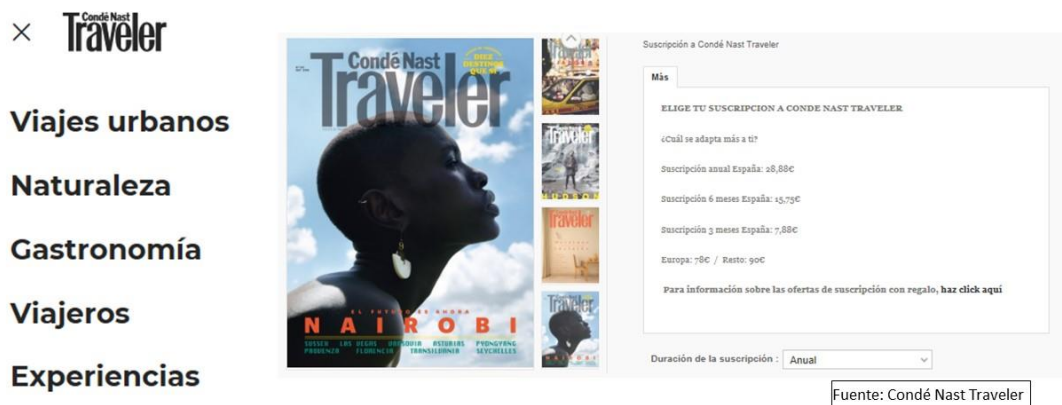
Viajar: Es la primera revista española de viajes. Con 40 años de trayectoria, actualmente permite la suscripción a la revista física y una suscripción digital (Figura 48).

Figura 48: Revista viajar



Traveler: Revista que se edita en formato físico y que también dispone de una versión digital que se adapta al dispositivo preferido del lector, descargable para iPhone, Android, iPad y otros dispositivos (Figura 49) (Condé Nast Traveler, 2018).

Figura 49: Revista Traveler



National Geographic: Se trata de una revista que ofrece reportajes, ciencia, viajes, cultura, animales, medio ambiente, historia, aventura (National Geographic España 2018), en la cual el componente fotográfico es muy importante, ya que en ella abundan las fotografías de naturaleza. Incluir artículos con fotos sobre las mejores playas para hacer surf en el Cantábrico en los que aparezcan las playas de Ribamontán al Mar, o los mejores senderos para descubrir la Cantabria otoñal, serían opciones que servirán para acercar el destino al lector de una forma muy visual.

Revista Oxígeno: Se trata de una publicación práctica sobre deportes de naturaleza que aporta ideas para disfrutar del senderismo, bici de montaña, trekking y todos los deportes al aire libre en general. Resulta interesante para incluir las rutas de senderismo de Ribamontán al Mar, puesto que entre sus secciones básicas se encuentra una dedicada a rutas que sirven para practicar este tipo de actividades (Revista Oxígeno 2018).

Surfing Spain Magazine: revista redactada por propios profesionales del surf, periodistas, fotógrafos y otros colaboradores relacionados con este deporte (Surfing Spain Magazine, 2018).

Eventos y patrocinio

Se considera patrocinador a toda entidad, distinta de la organizadora que colabora en el desarrollo de la actividad a través de financiación económica, dando apoyo o acercando medios para su realización.

En este caso, el patrocinio se llevará a cabo a través de una serie de actuaciones en colaboración con entidades privadas, en relación con la actividad desarrollada por Ribamontán al Mar como municipio, y por su importancia y relevancia en cuanto al público que participa y su repercusión en medios de comunicación, supongan un buen medio para publicitar la marca Ribamontán al Mar.

Las actuaciones llevadas a cabo conjuntamente con otros organismos públicos, privados y público-privados se traducen en la celebración de eventos, que podrían agruparse de la siguiente forma:

- Actividades de ocio
- Eventos culturales
- Eventos deportivos

Todas las alternativas de patrocinio se desarrollarán conforme a los siguientes criterios específicos:

- **Adecuación a las líneas del Plan de Competitividad Turística de Ribamontán al Mar:** es imprescindible que los eventos a patrocinar se enmarquen dentro de lo establecido en dicho Plan, planificación de la calidad turística, de la promoción y del marketing turístico del municipio.
- **Retorno en medios:** Se cuantificará o evaluará la aportación directa que el patrocinio pueda realizar al destino o en la marca Ribamontán al Mar a través de los medios de comunicación.
- **Retorno comercial:** Se refiere a la respuesta obtenida por el destino medida en términos turísticos.
- **Retorno en imagen:** Se valorará la imagen que cada patrocinio proyecte sobre la marca Ribamontán al Mar y la percepción por parte del público de esta imagen.

Las propuestas de patrocinio deberán cumplir unos requisitos mínimos:

- Proyección internacional del evento
- Debe garantizarse la aparición en los medios de comunicación de un público potencialmente destinatario de Ribamontán al Mar.
- Transmitir los beneficios de Ribamontán al Mar como destino turístico y dar valor a la marca.
- Relación directa entre el patrocinio y el turismo, poniendo especial importancia en la lucha contra la estacionalidad.
- El patrocinio debe significar un retorno mayor que la inversión.
- La actividad patrocinada significará un incremento de la demanda de alojamiento turístico en Ribamontán al Mar.

Ferias Turísticas

Herramienta que ejerce función de relaciones públicas, (San Martín, 2018) ya que con ella se trata de promover y prestigiar la imagen del destino de Ribamontán al Mar. Con la presencia de Ribamontán al Mar en una feria turística se persigue hacer una presentación del destino a intermediarios y profesionales del sector, así como a potenciales turistas, mediante el trato personal.

Presentar a Ribamontán al Mar y los productos en los que se centra el plan de acción en ferias turísticas generalistas, formando parte de los productos de Cantabria asociados a los grandes recursos patrimoniales y paisajísticos y el turismo náutico, de golf y el surf vinculado al turismo activo y de naturaleza, pero también en ferias estrictamente relacionadas con el ecoturismo, para mantener coherencia con el posicionamiento que se pretende lograr.

A continuación, se enumeran las ferias turísticas celebradas tanto en el territorio nacional como en el internacional, escogidas para dotar de presencia a Ribamontán al Mar:

Fitur: Feria internacional de turismo celebrada anualmente en Madrid en el mes de enero. Se configura como un punto de encuentro global para los profesionales del turismo y la feria líder para los mercados emisores y receptores de Iberoamérica (Ifema, 2018). Se ha escogido este evento por la gran afluencia de visitantes, periodistas y profesionales que demuestra cada año, así como por ser la feria de turismo más conocida en España.

Navartur: Feria Internacional que cuenta con un área de exposición general destinada a numerosas propuestas, entre las que se encuentran la de turismo rural y naturaleza, experiencias aventureras y rutas culturales e históricas. Por otro lado, existe un área de Turismo Rural que se configura como un espacio diferenciado para la oferta de turismo rural, senderismo y cicloturismo (Navartur, 2018). Navatur es el mejor escaparate para llegar al viajero de Navarra y País Vasco, siendo este último el segundo mercado emisor de Cantabria.

ITB: Feria celebrada anualmente en Berlín que es definida como una de las citas del sector turístico más importantes del mundo. Los visitantes profesionales la califican como la plataforma B2B por excelencia, y es capaz de ofrecer al resto oportunidades para descubrir todo el mundo (FeriasInfo, 2018). Cantabria ya ha estado presente en este evento con anterioridad, y sería muy positivo incluir en su presentación los productos de Ribamontán al Mar para atraer a los turistas internacionales procedentes de los principales países emisores de turismo europeos en Cantabria.

Econoja: Feria internacional de ecoturismo celebrada en Noja, Cantabria. En este evento el Parque Natural de las Marismas de Santoña, Victoria y Joyel es el protagonista, sin embargo, el evento acoge a expertos en naturaleza, fotografía, destinos turísticos, empresas especializadas y a todo el público que desee participar (Econoja, 2018). Es la única feria de ecoturismo celebrada en Cantabria, por lo tanto, es el evento más indicado para presentar a Ribamontán al Mar y sus productos a nivel local.

Oficinas de información turística:

Centrándonos en el caso del Senderismo en Ribamontán al Mar, al ser un producto puesto en marcha por el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar, el establecimiento físico que corresponde a esta entidad es la Oficina de Turismo de Somo. Desde ahí se ofrece toda la información de utilidad para el visitante de Ribamontán al Mar, por lo tanto, el nuevo producto turístico ganaría protagonismo.

Por otro lado, es en la Oficina de Turismo de Somo donde se puede adquirir la Guía Turística de Ribamontán al Mar. El nuevo producto de senderismo estaría incluido en dicha guía, que además es distribuida desde el propio Ayuntamiento y desde empresas y establecimientos hosteleros de Ribamontán al Mar.

Así mismo, la publicación estará disponible en las oficinas de información turística del Gobierno de Cantabria en Santander, en el Aeropuerto de Severiano Ballesteros, Estación de Autobuses y otras localidades como Santander, Torrelavega, Santillana, Laredo...

8. EJECUCIÓN Y CONTROL

8.1. Ejecución

En marketing, la ejecución consiste en un proceso de conversión de los planes de marketing en acciones que posibiliten cumplir los objetivos recogidos en la planificación. Se ha elaborado un cronograma con las diferentes actividades de marketing que se proponen en este trabajo (Figura 50).

Figura 50: Cronograma de actividades

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
PRODUCTO												
Definición de las rutas												
Homologación de los senderos												
Creación de la APP												
DISTRIBUCIÓN												
Búsqueda de intermediarios												
Interactividad de las web												
COMUNICACIÓN												
Comunicación online												
Web 2.0												
Redes Sociales												
Comunicación offline												
Publicidad												
Patrocinios												
Ferias												

Fuente: Elaboración propia

8.2. Control

El control de la gestión permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se aplican las acciones definidas. A continuación, se muestra una tabla con las medidas de control a realizar para asegurar las acciones propuestas (Figura 51).

Figura 51: Medidas de control

MEDIDAS DE CONTROL
Evaluación técnica de las rutas
Protocolo de homologación
Etapas en el proceso de diseño y desarrollo de la App
Adaptación de la App a todos los dispositivos
Número de descargas de la App
Selección de intermediarios afines con el posicionamiento y mercado potencial
Número de reservas a través de las web del destino
Número de seguidores en redes sociales, comentarios, "likes" e interacciones
Cálculo del ROI en patrocinios
Número de contactos establecidos durante las ferias

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

Tras elaborar un análisis interno y externo del destino, se pone de manifiesto que Ribamontán al Mar cuenta con una capacidad de atracción de los simpatizantes de turismo de naturaleza que poco tiene que envidiar al de los destinos competidores más próximos, debido al gran atractivo natural y paisajístico que posee. Sin embargo, la falta de planificación y acciones dirigidas al turismo de naturaleza hace que el potencial turístico del municipio vea mermada su competitividad en esta dirección, quedando eclipsado por la gran dedicación a la planificación del producto surf que tradicionalmente el propio municipio ejerce.

Ribamontán al Mar es un destino turístico que gira en torno a la actividad del surf. La creación de los nuevos productos destinados a diversificar la oferta turística del destino se desarrolla acorde con esta realidad, aprovechando el fuerte posicionamiento que ostenta Ribamontán al Mar como destino referente de surf en Cantabria con la marca *Surf a Toda Costa*. Los paquetes turísticos que combinan las actividades de surf más senderismo están diseñados con el propósito de posicionar al senderismo a partir del surf como producto tractor.

España es un país que tradicionalmente cuenta con una gran demanda de la modalidad turística de sol y playa. Este sector resulta el más importante y rentable del país, sin embargo, otras modalidades del turismo están cobrando protagonismo entre segmentos de turistas con nuevas exigencias e inquietudes. El turismo rural es un mercado en moderna expansión, cada vez más demandado por turistas con motivaciones muy alejadas de la masificación propia del turismo de sol y playa y con valores afines a la sensibilidad con la naturaleza y el recurso que se explota. En estos términos, el senderismo y el surf son actividades que encajan con las necesidades de estos nuevos turistas.

Las redes sociales son las plataformas digitales que permiten a los destinos comunicarse e interactuar con sus públicos están en auge. La App de senderismo es un elemento de comunicación que surge como instrumento de conexión entre el visitante y el entorno natural de Ribamontán al Mar: Se configura como una fuente de aprendizaje para la interpretación de los paisajes, al mismo tiempo que facilita la generación de contenidos y la interacción para la promoción de patrimonio al estar conectada con las redes sociales.

Por lo tanto, lo que se propone en este trabajo es un producto turístico competitivo en el segmento que deberá abordarse reforzando los elementos de comunicación y distribución de Ribamontán al Mar como destino multiexperiencial, consiguiendo con esto asentar un cambio de actitud de los turistas hacia el destino para evitar que este muera de éxito.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Agrotravel. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <http://www.turismoresponsable.es/>
- App Cantabria. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 8 agosto 2018] Disponible en: <http://www.appcantabria.com/>
- ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS DE RIBAMONTÁN AL MAR. 2017. *Informe: Reunión 6 de noviembre de 2017*. [Consulta: 26 diciembre 2018].
- AYUNTAMIENTO DE RIBAMONTÁN AL MAR. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 8 agosto 2018] Disponible en: www.ribamontanamar.es/el-municipio-2/entorno-natural/
- AYUNTAMIENTO DE RIBAMONTÁN AL MAR. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 8 agosto 2018] Disponible en: <http://www.ribamontanamar.es/el-municipio-2/patrimonio/>
- AYUNTAMIENTO DE RIBAMONTÁN AL MAR. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 8 agosto 2018] Disponible en: <http://www.ribamontanamar.es/el-municipio-2/gastronomia/>
- AYUNTAMIENTO DE RIBAMONTÁN AL MAR. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 8 agosto 2018] Disponible en: <http://www.ribamontanamar.es/category/servicios-turisticos/>
- AYUNTAMIENTO DE SANTOÑA. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <http://www.santoña.es/turismo/monte-buciero-0>
- CALVO, M. 2016. *Ruta por Cantabria, las culminaciones del Buciero, Cantabria*. [blog]. En: El Giróscopo Viajero. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en <https://elgiroscopo.es/ruta-por-cantabria-las-culminaciones-de-buciero-santona/>
- CANTABRIA. 1999. Ley 5/1999, de 24 de marzo, de Ordenación del Turismo de Cantabria. *Boletín Oficial del Cantabria*, 26 de marzo de 1999, p.4. [Consulta 16 agosto 2018]. Disponible en: <https://profesional.turismodecantabria.com/info-y-documentacion/normativa-y-formularios#>
- COLLADO AGUDO, J. 2018. Tema 1: Marco teórico de la distribución comercial. [Material docente de la asignatura Dirección de canales de distribución y nuevas tecnologías]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.
- Condé Nast Traveler. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 7 diciembre 2018]. Disponible en: <https://www.traveler.es/>
- Econoja. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 9 noviembre 2018] Disponible en: <https://www.econoja.es/>
- Ecotur. 2018. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: https://www.ecotur.es/casas-rurales-ecoturismo-agroturismo-hoteles-granjas-ecologicas/menu/sugerencias_6_1_ap.html
- Efeverde. 2016. [Sitio web]. [Consulta: 4 agosto 2018] Disponible en: <https://www.efeverde.com/noticias/senderismo-turismo-inconformista/>
- Elblogverde. 2018. [blog]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <https://elblogverde.com/ongs-ecologistas/>

El Diario Montañés. 2017. [Sitio web]. [Consulta: 2 octubre 2018] Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/cantabria/cantabria-convierte-destino-20171119184630-ntvo.html>

El Periódico. 2018. [Consulta: 7 diciembre 2018]. Disponible en: <https://viajar.elperiodico.com>

ESPAÑA. 2001. Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. *Boletín Oficial del Estado*, 8 de diciembre de 2001. [Consulta 16 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-23093>

Expansión. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 6 agosto 2018]. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2018/01/03/5a4be13ce2704e257e8b45e6.html>

Facebook. 2018. [Sitio web]. [Consulta 4 diciembre 2018]. <https://es-es.facebook.com/aytoribamontanamar/>

FEDERACIÓN CÁNTABRA DE DEPORTES DE MONTAÑA Y ESCALADA. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <http://previa.fcdme.es/scripts/senderos.html>

FEDERACIÓN CÁNTABRA DE DEPORTES DE MONTAÑA Y ESCALADA. 2018. Protocolo para la homologación de senderos GR, PR y SL. [Archivo PDF] [Consulta: 25 octubre 2018] Disponible en: <https://www.fcdme.es/documento/protocolo-homologacion-senderos-fcdme>

FeriasInfo. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 9 noviembre 2018] Disponible en: <https://www.feriasinfo.es/ITB-M4471/Berln.html>

Foromarketing. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 17 octubre 2018] Disponible en: <https://www.foromarketing.com/diccionario/productos-sustitutivos/>

GALLO ALEGRIA, M. L. 2018. Tema 2: Segmentación y posicionamiento turístico. [Material docente de la asignatura Estrategias de marketing turístico [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

GALLO ALEGRIA, M. L. 2018. [Material docente de la asignatura Comportamiento del consumidor turístico]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ, M. M. 2018. Tema 3: El marketing mix de los servicios. [Material docente de la asignatura Dirección de marketing de servicios]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

GARCÍA SAURA, P.J. 2010. Turismo activo y medio ambiente: Una implicación necesaria. Aspectos Jurídicos. [Archivo PDF] *Cuadernos de Turismo* (26), pp. 153-176. ISSN 1139-7861. Universidad de Murcia [Consulta 16 agosto 2018]. Disponible en: <https://revistas.um.es/turismo>

GODOY, J. 2014. *Las 7 playas de Cantabria más visitadas por los surfistas*. [blog]. En: Escapada Rural. [Consulta: 17 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.escapadarural.com/blog/las-playas-de-cantabria-mas-visitadas-por-los-surfistas/>

Guía ITM Cantabria. 2018 [Sitio web]. [Consulta: 15 septiembre 2018] Disponible en: <https://itm.com.es/naturaleza/7-rutas-entre-el-mar-y-la-mies/20.html>

Haciendo Huella. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <http://www.haciendohuella.com/>

Ifema. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 9 noviembre 2018]. Disponible en: http://www.ifema.es/fitur_01/Informacion_general/Presentacion/index.htm

INSTITUTO DE TURISMO RESPONSABLE. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.responsibletourismstitute.com/es>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2018. INEbase, Clasificación Nacional de Actividades Económicas. [Archivo PDF] [Consulta: 17 octubre 2018] Disponible en: https://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/int_cnae_2009.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2018. INEbase, Clasificación Nacional de Actividades Económicas. [Archivo PDF] [Consulta: 17 octubre 2018] Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=298>

La Vanguardia 2013. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20130607/54374768180/turismo-ecologico.html>

Logismic. 2018. [Sitio web]. [Consulta 31 octubre 2018]. Disponible en: www.logismic.mx/10-nombres-de-agencias-de-viajes-famosas-en-el-mundo/

Marcas Turísticas. 2018. [Sitio web]. [Consulta 20 noviembre 2018]. Disponible en: <http://www.marcasturisticas.org/index.php/definiciones/109-marca-turistica-o-marca-de-destino>

MAGADÁN DÍAZ, M; RIVAS GARCÍA, J. 2012. *Estructura, Economía y Política Turística*. Oviedo: Septem Ediciones, S.L. ISBN: 978-84-92536-84-9.

SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, H. 2018. Tema 2: Marketing operativo de los destinos turísticos. [Material docente de la asignatura Planificación de Marketing de los Destinos Turísticos]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE. 2018. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/evaluacion-ambiental/legislacion/>

MORO URREA, M. M. 2017. *Plan de marketing turístico de Ribamontán al Mar*. Collado Agudo, J. (dir.) Trabajo Fin de Máster, Universidad de Cantabria. [Consulta: 22 noviembre 2018] Disponible en UCrea: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/12883>

National Geographic España. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 7 diciembre 2018]. Disponible en: <https://www.nationalgeographic.com.es>

Navartur. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 9 noviembre 2018] Disponible en: <http://www.navartur.es/>

OBESO BECERRA, M.; DÍAZ RUBIN, JM.; LÓPEZ FERNÁNDEZ, C. 2018. Tema 2: Análisis Primario. [Material docente de la asignatura Fundamentos de Estrategia Empresarial]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

OBESO BECERRA, M.; DÍAZ RUBIN, JM.; LÓPEZ FERNÁNDEZ, C. 2018. Tema 3: Análisis DAFO. [Material docente de la asignatura Fundamentos de Estrategia Empresarial]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

ORTEGO MATÉ, M. C.; LÓPEZ GONZÁLEZ, S.; ÁLVAREZ TRIGUEROS, M. L. Tema 4: Las Actitudes. [Material docente de la asignatura Ciencias psicosociales I]. En UNIVERSIDAD DE CANTABRIA, OpenCourseWare. [Consulta 12 diciembre 2018] Disponible en https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf

PÉREZ RUIZ, A. 2018. Tema 3: Segmentación del mercado y posicionamiento estratégico [Material docente de la asignatura Marketing estratégico]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

PÉREZ RUIZ, A. 2018. Tema 4: Análisis de la competencia y los competidores. [Material docente de la asignatura Marketing estratégico]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

PÉREZ RUIZ, A. 2018. Tema 1: Dirección estratégica y marketing estratégico. [Material docente de la asignatura Marketing estratégico]. [Archivo PDF]. En. UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

Pulsoturístico. 2013. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=1028&titulo=Impactos-negativos-causados-por-el-Turismo

Revista Oxígeno. 2018. [Sitio web]. [Consulta 7 diciembre 2018]. Disponible en: <https://www.revistaoxigeno.es/>

Senditur. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.senditur.com/es/ruta/sendadel-faro-del-caballo-y-los-acantilados/>

SOCIEDAD REGIONAL CÁNTABRA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA. 2018. *Plan de Marketing turístico de Cantabria 2018/2019*. [Archivo PDF]. [Consulta 17 octubre 2018]. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/proximamente/noticias/2061-el-plan-de-marketing-turistico-de-cantabria-2018-19-busca-atraer-a-la-region-viajeros-cosmopolitas-y-con-mayor-capacidad-de-gasto>

Surf a Toda Costa. 2018. [Sitio web]. [Consulta 5 diciembre 2018]. Disponible en: <http://www.surfatodacosta.es/semana-azul/>

Surf a Toda Costa. 2018. [Sitio web]. [Consulta 5 diciembre 2018]. <http://www.surfatodacosta.es/>

Surfing Spain Magazine. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 7 diciembre 2018]. Disponible en <http://surfingspainmagazine.com/>

Tu huella ecológica. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <http://www.tuhuellaecologica.org/>

TURISMO RIBAMONTÁN AL MAR. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 8 agosto 2018] Disponible en: <http://turismo.ribamontanamar.es/>

Twitter. 2018. [Sitio web]. [Consulta 4 diciembre 2018] Disponible en. <https://twitter.com/surfatodacosta?lang=es>

Wikiloc. 2018. [Sitio web]. [Consulta: 26 agosto 2018]. Disponible en: <https://es.wikiloc.com/rutas-senderismo/santona-faro-del-caballo-ecosistema-del-bosque-9651306>